

**PENGARUH  
PENGETAHUAN, KETRAMPILAN DAN SIKAP  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR  
PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh :  
**WULAN MARTINI SUPRPTI**  
D4E 001030

Kepada  
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

**2004**

**PENGARUH  
PENGETAHUAN, KETRAMPILAN DAN SIKAP  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR  
PROPINSI JAWA TENGAH**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal : 17 Juni 2004

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

  
Drs. SUNDARSO, SU

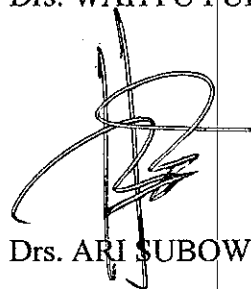
Sekretaris Penguji,

  
Drs. ALI MUFIZ, MPA

Anggota Tim Penguji lain:



1. Drs. WAHYU PUDJOYONO, SU

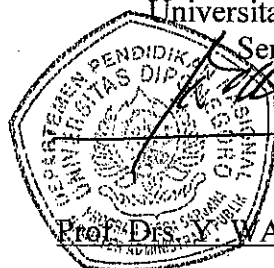


2. Drs. ARI SUBOWO, MA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Sains

<b>UPT-PUSTAK-UNDIP</b>	
No. Daft:	3527/T/UMP/C.
Tgl.	3/3 05

Tanggal : 17 Juni 2004  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Diponegoro  
Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PHD

## **SURAT PERYATAAN**

**Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.**

**Semarang, Juni 2004**

  
**WULAN MARTINI SUPRARTI**

## ABSTRACT / RESUME

Since raising of last years reform and also going into effect law No. 22 year 1999 about local government and law No. 25 year 1999 about finance balancing of central and local representing reform implementation in public administration area, governance performance specially local government is very paid attention by society. So that governmental government officer which reside in area claimed to be able to show optimal performance, leaving attitude as heedless power who not pay attention of peoples importance that should have served.

And also local department that representing of village equipment also has to improve its performance, considering local department that represent direct government officers correlate and give service to society. When local department remains to with low accountability performance and its benefit existence not felt by society. It's not closed possibility in order to nationalize village equipment, local department is liquidated or merged with other similar department.

Local department performance is can't be separate from quality of available human resource that manages relevance local department. When the local department wants to show professional performance of course required professional human resource also.

Pursuant to monitoring in field obtained information in the reality performance most civil officer representing available local department human resource are still low. The low of civil public officer performance pursuant to perception influenced by low of knowledge, skill and civil public official attitude.

Result of research will be elaborated descriptively analysis, that is giving figure about problems through analysis by using scientific approach according to situation in fact.

To test hypothesis which have been formulated, used quantitative analysis sample with reasonable random sampling or simple random sample, with amount of equal to 100 officer peoples in Department of Irrigate Resource Management province of Central Java environment.

Research Solution conducted, pursuant to its indicators and each indicator is elaborated in form of questions raised to responder. By using some research instrument consist of observe, interview and also questionnaire which have been processed with correcting (editing), grouping and giving code (coding), and compile in tables (tabulating) so that can be used to prove hypothesis.

Pursuant to result of research, proven there are significant influence between knowledge variable with performance with correlation coefficient equal to  $\pi X1Y = 0.251$ . There are significant relation between skill variable with officer performance equal to  $\pi X2Y = 0.160$ . There are significant relation between attitude with officer performance equal to  $\pi X3Y = 0.313$ . Then, there is influence of knowledge variable to officer performance equal to 6.30 %, influence of skill variable to officer performance equal to 2.56 %. Influence of attitude variable to officer performance equal to 9,80 %. Level of influence of knowledge variable,

skilled, and attitude to officer performance known to through coefficient of konkordasi kendall equal to 0.505 or 25.05 %.

Pursuant to result of research above writer give recommendation that to increase officer performance in Department of Irrigate Resource Management province of Central Java environment :

1. To get officer with good performance have to start since officer recruitment, applicant has to have knowledge and skill appropriate with position / assignation to be given and also performed by screening of personality to know applicant attitude,
2. Utilize development of officer which have worked to continue swamp give opportunity to officer to follow formal education to higher level ladder either through duty learn and also expense of their self, and also give training according to position and their assignation.
3. To all formal education collegiate and also training always performed a monitoring so that they earn to apply knowledge and skilled which obtained in their work duty.

## ABSTRAKSI / RINGKASAN

Sejak digulirkannya reformasi beberapa tahun yang lalu serta berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang merupakan implementasi reformasi di bidang administrasi pemerintahan, kinerja pemerintah khususnya pemerintah daerah sangat disoroti oleh masyarakat, sehingga aparatur pemerintah yang berada di daerah dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja yang optimal, meninggalkan sikap sebagai penguasa yang tidak memperhatikan kepentingan masyarakat yang seharusnya dilayaninya.

Demikian juga Dinas Daerah yang merupakan perangkat desa harus juga meningkatkan kinerjanya, mengingat dinas daerah merupakan aparat yang langsung berhubungan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bilamana dinas daerah tetap dengan akuntabilitas kinerja yang rendah dan keberadaannya tidak dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, tidak tertutup kemungkinan dalam rangka nasionalisasi perangkat desa, dinas daerah tersebut dilikwidasi atau digabungkan dengan dinas lain yang sejenis.

Kinerja dinas daerah yang tidak dapat dipisahkan dari kualitas sumber daya manusia yang tersedia yang mengelola dinas daerah yang bersangkutan. Bilamana dinas daerah tersebut ingin menunjukkan kinerja yang profesional tentunya dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional pula.

Berdasarkan pemantauan di lapangan diperoleh informasi ternyata kinerja sebagian besar pegawai sipil yang merupakan sumber daya manusia yang tersedia di dinas daerah masih sangat rendah. Rendahnya kinerja pegawai negeri sipil tersebut menurut pengamatan, dipengaruhi rendahnya pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai negeri sipil tersebut.

Hasil penelitian akan diuraikan secara diskriptif analisis, yaitu memberikan gambaran tentang permasalahan melalui analisis dengan menggunakan pendekatan ilmiah sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, digunakan analisis kuantitatif sample dengan proporsional random sampling atau sample acak sederhana, dengan jumlah sebesar 100 orang pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

Pembahasan penelitian dilakukan berdasarkan indikator-indikatornya, dan setiap indikator diuraikan dalam bentuk pertanyaan yang diajukan kepada responden. Dengan menggunakan beberapa instrumen penelitian yang terdiri dari observasi, wawancara serta angket yang telah diproses dengan mengoreksi

(editing), mengelompokkan dan memberi kode (coding), dan menyusun dalam table (tabulating) sehingga dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis.

Berdasar hasil penelitian, terbukti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengetahuan dengan kinerja dengan koefisien korelasi sebesar  $\tau X_1 Y = 0,251$ , pengaruh yang signifikan antara variabel keterampilan dengan kinerja pegawai sebesar  $\tau X_2 Y = 0,160$ , pengaruh yang signifikan antara variabel sikap dengan kinerja pegawai sebesar  $\tau X_3 Y = 0,313$ , dan selanjutnya pengaruh variabel pengetahuan terhadap kinerja pegawai sebesar 6,30%, pengaruh variabel ketrampilan terhadap kinerja pegawai sebesar 2,56%, pengaruh variabel sikap terhadap kinerja pegawai sebesar 9,80%. Besarnya pengaruh variabel pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai diketahui melalui koefisien konkordasi kendall sebesar 0,505 atau 25,05%.

Berdasarkan hasil penelitian di atas penulis memberikan rekomendasi bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pengolahan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah :

1. Perlu adanya pembinaan dan motivasi terhadap kuantitas pekerjaan yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan, karena banyak responden berpendapat pemberian tugas dari atasan melebihi kemampuan mereka.
2. Rendahnya kerjasama antar unit kerja maupun antar karyawan perlu mendapatkan perhatian pimpinan agar tidak sampai mengganggu kinerja dinas, hal ini perlu ditindak lanjuti dengan upaya peningkatan kerjasama melalui system kerja yang berkesinambungan.
3. Masih banyaknya pegawai yang kurang memahami tugas yang diterimanya perlu juga mendapatkan perhatian pimpinan,
4. Dalam pengembangan karier pegawai pada jenjang jabatan harus didasarkan pada profesionalisme pegawai, bukan hanya senioritas atau daftar urutan pangkatannya,

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Surat Pernyataan .....	iv
Abstraksi / Ringkasan .....	v
Daftar isi .....	ix
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
 BAB I     PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Perumusan Masalah .....	14
C. Tujuan Penelitian .....	16
D. Kegunaan Penelitian .....	16



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori .....	17
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan .....	27
B.1. Penelitian yang Dilakukan Oleh Lukito Sudi Omana ..	27
B.2. Penelitian yang Dilakukan Oleh Sulistyono .....	28
B.3. Penelitian yang Dilakukan Oleh Askuri .....	29
C. Hipotesis .....	30

## BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian .....	
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian .....	33
C. Lokasi Penelitian .....	33
D. Variabel Penelitian .....	34
E. Jenis dan Sumber Data .....	54
F. Instrumen Penelitian .....	54
G. Populasi dan Sampel .....	54
H. Teknik Pengumpulan Data .....	56
I. Teknik Analisa Data .....	57

BAB IV PENGARUH PENGETAHUAN, KETRAMPILAN DAN SIKAP TERHADAP KINERJA PEGAWAI	
A. Deskripsi Kantor Dinas PSDA .....	60
B. Identitas Responden .....	68
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	70
C.1. Deskrip Variabel Kinerja .....	71
C.2. Deskrip Variabel Pengetahuan .....	78
C.3. Deskrip Variabel Ketrampilan .....	84
C.4. Deskrip Variabel Sikap .....	90
D. Pengujian Hipotesis .....	97
D.1. Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai .....	96
D.2. Pengaruh Ketrampilan Terhadap Kinerja Pegawai .....	98
D.3. Pengaruh Sikap Terhadap Kinerja Pegawai .....	99
D.4. Pengaruh Pengetahuan, Ketrampilan dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai .....	100
E. Diskusi .....	101
BAB IV PENUTUP	
A. Kesimpulan .....	103
B. Saran .....	105

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Dimensi Kerja .....	20
Gambar 2.2. Skema Teori yang Mendasari Penelitian .....	24
Gambar 2.3. Hipotesis Minor secara Geometris .....	31
Gambar 2.4. Hipotesis Mayor secara Geometris .....	32
Gambar 3.1. Bagan Indokator Variabel Penelitian .....	55

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Realisasi Keuangan (sampai Bulan Desember Tahun 2003) .....	6
Tabel 1.2. Tingkat Pendidikan Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah .....	8
Tabel 1.3. Pembagian Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah Berdasarkan Usia ..	11
Tabel 1.4. Tingkat Absen Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah pada Tahun 2000-2003 .....	12
Tabel 3.1. Daftar Sampel .....	56
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia .....	68
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	68
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	69
Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat (Golongan) .....	69
Tabel 4.5. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	70
Tabel 4.6. Kualitas Kerja Responden .....	72
Tabel 4.7 Kuantitas Kerja Responden .....	73
Tabel 4.8.	

Kemampuan Kerja Responden .....	74
Tabel 4.9. Inisiatif Kerja Responden .....	74
Tabel 4.10. Kerja Sama Responden .....	76
Tabel 4.11. Kinerja Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah .....	77
Tabel 4.12. Pendidikan Formal Responden .....	79
Tabel 4.13. Pelatihan Responden .....	80
Tabel 4.14. Penugasan Responden .....	81
Tabel 4.15. Pengalaman Responden .....	82
Tabel 4.16. Pengetahuan Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah .....	83
Tabel 4.17. Tingkat Kemampuan Responden .....	85
Tabel 4.18. Tingkat Penguasaan Responden .....	86
Tabel 4.19. Kreatifitas Responden .....	87
Tabel 4.20. Profesionalisme Responden .....	88
Tabel 4.21. Ketrampilan Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah .....	89
Tabel 4.22. Pemahaman Responden .....	92
Tabel 4.23. Persepsi Responden .....	93

Tabel 4.24. Kepercayaan Responden .....	93
Tabel 4.25. Kesenangan Responden .....	94
Tabel 4.26. Kesediaan Responden .....	95
Tabel 4.27 Sikap Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah .....	96
Tabel 4.28. Tabel Silang antara Kinerja dan Pengetahuan Responden .....	97
Tabel 4.29. Tabel Silang antara Kinerja dan Ketrampilan Responden .....	98
Tabel 4.30. Tabel Silang antara Kinerja dan Sikap Responden .....	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Arus globalisasi yang melanda saat ini telah membawa berbagai perubahan baik pada dimensi sosial maupun organisasi. Perubahan pada dimensi organisasi memberikan pengertian sebagai reformasi administrasi, artinya sebagai serangkaian usaha yang menghasilkan perubahan-perubahan besar dalam sistem manajemen dan organisasi, personil, prosedur administrasi dan pemerintahan daerah. Oleh karena itu, birokrasi pemerintah perlu melakukan perbaikan dan mencari alternatif baru dalam memenuhi tuntutan masyarakat yang mempunyai anggapan bahwa birokrasi pemerintah saat ini terkesan lambat dalam memenuhi kebutuhan mereka.

Reformasi dalam bidang administrasi pemerintahan difokuskan pada pelaksanaan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Otonomi daerah merupakan aktualisasi proses demokrasi yang memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab secara profesional yang diwujudkan dengan cara pengaturan pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta perimbangan keuangan pusat dan daerah sesuai prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman daerah.

Dampak dari pelaksanaan otonomi daerah sangat berpengaruh pada kelancaran penyelenggaraan pemerintahan daerah dari aspek sumber daya alam, sumber daya manusia, maupun sumber daya buatan, dimana dalam aplikasinya

tergantung pada kesiapan dan kemampuan daerah dalam menyikapi pemberlakuan otonomi daerah tersebut.

Kesiapan dan kemampuan daerah dalam menjalankan otonomi daerah tersebut sangat dipengaruhi dan memerlukan aparat pemerintah daerah yang mampu mengemban tugas-tugas pelayanan masyarakat secara maksimal, karena pemberlakuan undang-undang tersebut merupakan komitmen untuk merubah sistem pemerintahan sentralistik menuju sistem desentralisasi, dimana pemerintah pusat menyerahkan kewenangan baik kepada propinsi maupun kabupaten / kota untuk melaksanakan otonomi daerah.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut, khususnya pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, juga dituntut untuk mampu melaksanakan otonomi daerah tersebut dengan lancar dan sukses.

Surat Menteri Dalam Negeri nomor 890/43/SJ tanggal 15 Januari 1999, menekankan bahwa program peningkatan kualitas aparatur pemerintah di lingkungan Departemen Dalam Negeri, khususnya Pemerintah Propinsi dan Kabupaten semakin mendapatkan perhatian pada era reformasi sekarang ini. Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah, dibutuhkan aparatur yang berkualitas dalam arti aparatur pemerintah yang benar-benar profesional dalam melaksanakan pekerjaan, menguasai secara utuh kompetensi serta di tuntut untuk bersikap jujur, bersih dan berwibawa.

Masalah kinerja pegawai menjadi amat penting bagi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah sebagai salah satu perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomer 7 Tahun 2001



tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, karena adanya kebijakan Gubernur Jawa Tengah yang akan melaksanakan rasionalisasi keberadaan perangkat daerah dimana dimungkinkan menghapus atau menggabung Dinas – Dinas Daerah yang kurang bermanfaat.

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah sebagai unsur perangkat daerah mempunyai tugas pokok :

1. Melaksanakan kewenangan desentralisasi di bidang sumber daya air yang di serahkan kepada Pemerintah Daerah.
2. Melaksanakan kewenangan di bidang sumber daya air yang bersifat lintas Kabupaten/ Kota.
3. Melaksanakan kewenangan Kabupaten/Kota di bidang sumber daya air yang dikerjasamakan dengan atau diserahkan kepada Propinsi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Melaksanakan kewenangan dekonsentrasi yang dilimpahkan kepada Gubernur dan tugas pembantuan di bidang sumber daya air sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Guna menyelenggarakan tugas pokok tersebut Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang sumber daya air sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur.
2. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, pelaksanaan fasilitasi, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang sumber daya air.

3. Pelaksanaan pembangunan, perbaikan dan peningkatan, serta eksploitasi dan pemeliharaan prasarana dan sarana sumber daya air.
4. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian teknis pembangunan, perbaikan dan peningkatan, eksploitasi dan pemeliharaan prasarana dan sarana sumber daya air.
5. Pelaksanaan pengaturan pemanfaatan, pengendalian dan pengembangan sumber daya air.
6. Pelaksanaan fasilitasi penyelenggaraan koordinasi dan kerjasama pengelolaan sumber daya air.
7. Pelaksanaan pengelolaan perijinan di bidang sumber daya air.
8. Pelaksanaan perumusan penetapan standar pengelolaan sumber daya air permukaan.
9. Pelaksanaan pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat, organisasi dan tatalaksana, serta umum dan perlengkapan.

Berdasarkan peraturan daerah tersebut, maka pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dituntut untuk bersikap profesional terutama dalam pengetahuan, ketrampilan, dan sikap, sehingga visi dan misi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dapat terwujud.

Visi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air adalah :

“ Terwujudnya Pengelolaan Sumber Daya Air Yang Handal “

Misi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air adalah :

1. Mewujudkan pengelolaan sumber daya air yang memberikan keadilan dan keselarasan bagi masyarakat untuk memenuhi berbagai kebutuhan

- antar daerah dan antar kepentingan sesuai dengan norma, standar, pedoman dan manual NSPM yang ditetapkan secara partisipatif.
2. Mengembangkan kemanfaatan sumber daya air yang berwawasan lingkungan melalui pembagunan, perbaikan, konservasi / perlindungan, pengamanan prasarana dan sarana sumber daya air, dan pencegahan pencemaran sumber daya air secara optimal dan berkelanjutan.
  3. Memanfaatkan sumber daya air secara berdaya guna dan berhasil guna, menjamin kelestarian fungsi prasarana dan sarana sumber daya air berkelanjutan dengan eksploitasi dan pemeliharaan sumber daya air yang sepadan.
  4. Membina sistem perijinan guna menjamin hak-hak masyarakat secara adil untuk menunjang kelestarian sumber daya air dan menciptakan iklim yang kondusif bagi dunia usaha.
  5. Mewujudkan kemandirian masyarakat dalam pengelolaan sumber daya air melalui pemberdayaan masyarakat secara terpadu dan serta dengan melibatkan para pihak.

Visi dan misi Dinas tersebut dapat dicapai bilamana aparat Pegawai Negeri Sipil mempunyai kemampuan dan ketrampilan yang professional, sehingga mampu menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan memberikan pelayanan masyarakat secara responsif, efektif dan efisien.

Berdasarkan laporan kinerja instansi pemerintah (LAKIP) Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah tahun 2003 masih terdapat beberapa kegiatan yang belum mampu mencapai target yang telah ditentukan. Hasil laporan

telah terlihat bahwa dari 12 seksi maka terdapat 7 seksi realisasi keuangan belum dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Selanjutnya secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Keuangan**  
**( sampai Bulan Desember Tahun 2003)**

No	SEKSI	Target (%)	Realisasi (%)
1	Pengembangan Dasar Perencanaan	100	100
2	Penyusunan Program	100	84,78
3	Perencanaan Teknik	100	100
4	Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan	100	94,19
5	Perbaikan dan Peningkatan	100	100
6	Pengujian Mutu	100	100
7	Peralatan	100	100
8	Eksplorasi	100	85,20
9	Kerjasama Antar Lembaga	100	94,71
10	Perbaikan dan Pemeliharaan	100	92,77
11	Pengendalian dan Pengamanan	100	50
12	PSDA Serayu Citanduy	100	54

Sumber : Laporan LAKIP, 2003

Belum tercapainya secara maksimal realisasi keuangan sesuai target yang ditetapkan memperlihatkan masih rendahnya persepsi mengenai korelasi antara kinerja dengan pencapaian hasil yang diharapkan.

Rendahnya pencapaian target dapat pula mengindikasikan masih rendahnya pemahaman pegawai bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai sangat mempengaruhi pencapaian visi dan misi organisasi.

✓ Pada kurun waktu tahun 2002 dan 2003 masih terjadi daerah-daerah yang tergenang banjir meliputi daerah pantai utara: Kabupaten Rembang, Grobogan dan Kendal, daerah pantai selatan meliputi Gombong, Kebumen, Cilacap dan Purworejo. Terjadinya banjir tersebut sebagai akibat meluapnya sungai Serang, Lusi, Juana, Serayu, Progo dan Luk Ulo. Penanggulangan banjir merupakan salah satu tugas

pokok dinas, ternyata masih belum dapat ditanggulangi secara maksimal, hal ini menunjukkan belum berhasilnya organisasi dan aparat dinas.

Kualitas kerja yang masih rendah pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air dapat penulis gambarkan dari pengamatan penulis selama bekerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah. Dari 52 pejabat struktural yang ada, tiga pejabat eselon IV a berkedudukan di kantor pusat dengan wilayah kerja se Jawa Tengah, telah dialihtugaskan pada unit kerja yang berada dibawah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air yaitu pada Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Progo Bogowonto Luk Ulo di Kutoarjo, Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah Bengawan Solo di Surakarta dan Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah Serang Lusi Juana di Kudus yang berwilayah kerja setingkat ex Pembantu Gubernur / eks Karesidenan. Meskipun pengalihan tugas pada unit kerja tersebut tidak diikuti penurunan eselonering bagi tiga pejabat tersebut, cukup sebagai bukti bahwa kinerja tiga pejabat tersebut kurang dapat memenuhi standar kinerja yang diharapkan dapat meningkat kinerja organisasi Dinas. Dengan kata lain bahwa hasil pekerjaan mereka belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari berbagai faktor antara lain:

- a. Pegawai kurang dapat mengembangkan pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti diklat kedalam lingkungan kerjanya,
- b. Pegawai belum sepenuhnya mampu melaksanakan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya,
- c. Pegawai terkadang kurang akomodatif dalam mengakomodir perkembangan yang terjadi dilingkungan kerjanya.

Adanya kekurangan tersebut tidak sesuai dengan harapan dinas untuk menjadikan aparat yang kreatif, inovatif, berkualitas dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Upaya menciptakan pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan secara profesional ternyata masih sulit, mengingat tingkat pendidikan formal pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

Data mengenai tingkat pendidikan formal pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dapat terlihat pada tabel 1.2 dibawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai**  
**Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah**

No	Unit Organisasi	SD	SLTP	SLTA	D I	D II	D III	D4	S1	S2	S3
1	Kantor Pusat	47	26	160	0	0	47	20	104	39	0
2	BPSDA Jragung Tuntang	45	35	89	1	0	20	4	12	3	0
3	BPSDA Probolo	5	6	52	0	0	19	2	5	3	0
4	BPSDA Pemali Comal	58	38	82	0	1	12	0	4	2	0
5	BPSDA Serayu Citanduy	32	46	93	1	0	19	6	9	3	0
6	BPSDA Bengawan Solo	5	16	63	0	3	27	10	26	5	0
7	BPSDA Serang Lusi Juana	42	14	52	0	0	6	0	7	2	0
8	PWS Serayu Bogowonto	12	5	87	0	0	36	3	11	14	0
9	PWS Bengawan Solo	11	39	167	0	4	103	13	59	37	0
10	PWS Jratunseluna	14	10	204	0	2	55	1	34	22	0
	Jumlah	271	235	1049	2	10	344	59	271	130	0

Sumber : Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah didominasi oleh lulusan SLTA ke bawah, sejumlah 69 %. Hal ini menunjukkan bahwa SDM di instansi ini masih rendah, sehingga masih diperlukan pelatihan-pelatihan agar kinerjanya bisa ditingkatkan. Karena lulusan SLTA ke bawah diasumsikan sebagai tenaga kerja yang belum siap pakai, maka proporsi tenaga kerja yang didominasi oleh lulusan SLTA ke bawah dikategorikan masih rendah. Meskipun tidak menutup kemungkinan bagi beberapa pegawai yang berpendidikan SLTA tetap berprestasi tinggi, namun secara umum bila dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan lebih tinggi kinerjanya berada dibawah kinerja pegawai yang berpendidikan lebih tinggi.

Rendahnya kemampuan pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah ini didukung dengan hasil analisis dari Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Jawa Tengah sesuai Daftar Susunan Pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah Tahun 2003 menunjukkan bahwa kebutuhan pegawai yang berpendidikan S1 sebesar 15 % sedangkan yang berpendidikan S2 sebesar 7,5 % dari jumlah pegawai yang ada. Namun kondisi pegawai saat ini yang berpendidikan S1 hanya 12 % sedangkan S2 hanya 6 % dari jumlah pegawai yang ada.

Selain tingkat pendidikan formal, kemampuan dan ketrampilan pegawai juga dapat kita lihat dari keikutsertaan mereka dalam pendidikan non formal/ pelatihan (program pendidikan dan pelatihan). Berdasarkan hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa pegawai yang pernah mengikuti program pendidikan dan

pelatihan hanya sekitar 50 % saja. Data ini telah memberikan gambaran bahwa hanya sebagian saja pegawai yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, sementara tuntutan pekerjaan mengharuskan seluruh pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Program-program semacam itu sudah menjadi kebutuhan para pegawai dalam rangka meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya.

Kemampuan pegawai mengembangkan hasil pendidikan formal dan non formal (program pendidikan dan pelatihan) untuk diimplementasikan pada tugas pekerjaannya juga merupakan kendala. Pegawai yang telah memperoleh kesempatan melanjutkan pendidikan formal yang lebih tinggi ataupun mengikuti pelatihan yang dibuktikan dengan perolehan ijazah/sertifikat, kepangkatannya telah disesuaikan dengan jenjang ijazahnya (mendapatkan kenaikan pangkat penyesuaian ijazah) yang menurut catatan mencapai 2 % setiap tahun, namun kenyataannya mereka masih kurang terampil, dalam arti luas kurang dapat mengembangkan pendidikan yang diperolehnya, kurang profesional dalam penyelesaian tugas. Hal tersebut diatas merupakan salah satu sebab kinerja Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah masih rendah.

Faktor usia pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Faktor usia ini berkaitan erat dengan kemampuan fisik dan kemampuan berpikir. Data mengenai komposisi pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dapat terlihat pada tabel 1.3 di bawah ini:



**Tabel 1.3**  
**Pembagian Pegawai**  
**Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah**  
**Berdasarkan Usia**

No	Unit Organisasi	21 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 56
1	Kantor Pusat	21	103	284	44
2	BPSDA Jragung Tuntang	9	59	128	15
3	BPSDA Probolo	5	24	52	11
4	BPSDA Pemali Comal	10	51	112	23
5	BPSDA Serayu Citanduy	8	73	105	21
6	BPSDA Bengawan Solo	12	38	96	19
7	BPSDA Serang Lusi Juana	7	22	81	13
8	PWS Serayu Bogowonto	9	47	102	10
9	PWS Bengawan Solo	35	84	258	56
10	PWS Jratunseluna	12	50	137	18
	Jumlah	128	551	1355	230

Sumber : Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa pegawai yang produktif yaitu yang berusia antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun hanya mencapai 60 %, sedangkan usia menjelang pensiun (50 tahun sampai dengan 56 tahun) sejumlah 10 % dan usia yang masih dalam pengembangan (usia sampai dengan 40 tahun) sejumlah 30 %.

Dikhawatirkan bila proporsi pegawai tersebut, kinerja Dinas akan semakin menurun sejalan dengan bertambahnya usia dan pengurangan jumlah pegawai.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai membutuhkan motivasi kerja yang tinggi, namun demikian kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah tergolong masih rendah. Hal ini dapat kita lihat pada tingkat absensi pegawai pada

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang menggambarkan bahwa kedisiplinan jam kerja masih rendah, belum sesuai dengan yang diharapkan. Data mengenai tingkat absensi pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dapat terlihat pada tabel 1.4 dibawah ini:

**Tabel 1.4**  
**Tingkat Absensi Pegawai**  
**Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah**  
**Tahun 2000 – 2003**

No	Unit Organisasi	2000	2001	2002	2003
1	Kantor Pusat	56	67	74	91
2	BPSDA Jragung Tuntang	25	18	30	38
3	BPSDA Probolo	9	14	19	26
4	BPSDA Pemali Comal	12	17	10	21
5	BPSDA Serayu Citanduy	24	31	27	29
6	BPSDA Bengawan Solo	13	20	16	17
7	BPSDA Serang Lusi Juana	8	19	25	23
8	PWS Serayu Bogowonto	26	12	24	28
9	PWS Bengawan Solo	42	36	27	39
10	PWS Jratunseluna	21	45	23	34
	Jumlah	236	279	275	346

Sumber : Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa terjadi peningkatan jumlah pegawai yang absen pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dari tahun ke tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara parametrik terjadi penurunan kinerja pegawai, karena secara time series (dari tahun 2000-2003) terjadi fluktuasi tingkat absensi pegawai yang menunjukkan kecenderungan meningkat tiap tahunnya.

Tingkat absensi pegawai berkaitan dengan perilaku atau sikap para pegawai, dimana kekurangaktifan hadir memperlihatkan adanya rasa kurang senang terhadap tugas yang diberikan, suasana/lingkungan kerja, dan kurangnya rasa tanggungjawab atas kewajiban-kewajiban Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Hal tersebut ditunjang masih rendahnya kesediaan pegawai untuk merubah perilaku/sikap terhadap pola kedisiplinan dan merubah kebiasaan cara kerja yang selama ini dilaksanakan, meskipun telah dilaksanakan pembinaan-pembinaan disiplin pegawai di semua unit kerja yang ada secara khusus dan terus menerus.

✓ Kinerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah masih dihadapkan pada permasalahan-permasalahan seperti tidak efisien, tidak efektif, kurang profesional serta ketersediaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi persyaratan karena kualitas yang dibawah standar yang diharapkan baik dari segi pendidikan, kemampuan, usia dan sikap kurang tanggungjawab serta mencari kesempatan untuk keuntungan pribadi, disamping tertutupnya kemungkinan mendapatkan tambahan pegawai guna mengisi kekosongan formasi yang diakibatkan banyaknya pegawai yang pensiun, meninggal dunia dan berhenti karena sebab lainnya.

Melihat rendahnya kinerja pegawai pada lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang disebabkan oleh faktor-faktor yang telah penulis singgung di muka, maka penulis membatasi faktor-faktor tersebut, yaitu dengan mengambil judul **PENGARUH PENGETAHUAN, KETRAMPILAN**

## **DAN SIKAP TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA AIR PROPINSI JAWA TENGAH.**

### **A. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

#### **1. Identifikasi Masalah**

Memperhatikan beberapa gejala / indikator maupun kondisi pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang telah diuraikan pada latar belakang masalah dapat dikatakan bahwa penelitian ini dibatasi hanya pada faktor pengetahuan, ketrampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Pengetahuan (X1), Ketrampilan (X2) dan Sikap (X3) sebagai variabel bebas serta Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel tergantung.

Permasalahan yang terdapat dalam kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

##### **1. Pengetahuan:**

- ✓ a. Rendahnya aplikasi dan pengembangan perolehan hasil pendidikan formal,
- b. Rendahnya rasa tanggung jawab yang melekat pada setiap penugasan,
- c. Rendahnya pengembangan pengalaman yang diperoleh.

##### **2. Ketrampilan:**

- \* a. Rendahnya tingkat kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kreatifitas dalam penyelesaian tugas,
- b. Rendahnya tingkat penguasaan teknik operasional dalam penyelesaian tugas,

c. Kurangnya profesionalisme.

### 3. Sikap

- a. Kurangnya pemahaman tentang arti pentingnya peningkatan kinerja,
- b. Rendahnya persepsi korelasi antara kinerja dengan pencapaian hasil,
- c. Rendahnya kepercayaan terhadap pencapaian peningkatan kinerja,
- d. Belum terciptanya rasa senang untuk meningkatkan kinerja,
- e. Belum tumbuhnya kesediaan untuk meningkatkan kinerja.

## 2. Permasalahan

Perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah rendahnya kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh rendahnya pengetahuan pegawai.
2. Apakah rendahnya kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh rendahnya ketrampilan pegawai.
3. Apakah rendahnya kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh rendahnya sikap pegawai.
4. Apakah rendahnya kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh rendahnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai.

## B. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji pengaruh pengetahuan terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

2. Menguji pengaruh ketrampilan terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.
3. Menguji pengaruh sikap terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.
4. Menguji pengaruh pengetahuan, ketrampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

### **C. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Bagi penulis untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang kinerja pegawai.
2. Bagi organisasi untuk digunakan sebagai masukan saran dan pendapat dalam pelaksanaan diklat di masa mendatang.
3. Bagi peneliti lanjutan sebagai bahan referensi bagi penelitian mendatang yang meneliti tentang masalah pengetahuan, ketrampilan dan sikap alumni pendidikan formal dan non formal terhadap kinerja pegawai.
4. Bagi ilmu pengetahuan sebagai alat untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah didapatkan di bangku perkuliahan tentang ilmu-ilmu strategik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan,1996:24). Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa organisasi hanyalah sebuah alat dan wadah saja. Organisasi cenderung merupakan kesatuan yang kompleks, yang berusaha mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan.

Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (public service), mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan masyarakat yang paling atas. Seiring dengan era reformasi ini, banyak masyarakat yang menuntut pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut, tentunya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pelayanan yang diberikan masyarakat.

Robbins (1994) menggunakan istilah keefektifan organisasi dalam melihat kinerja organisasi. Robbins mendefinisikan keefektifan organisasi sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan tujuan jangka panjang (cara).

Definisi ini terkait dengan pendekatan organisasi sebagai sebuah sistem yang mengenal tiga bagian utama yaitu input, proses konversi dan output.

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang disatu sisi mampu mencapai tujuan-tujuannya yang telah ditetapkan (tujuan jangka pendek) dan di sisi yang lain mampu mengembangkan dan mempertahankan proses konversi yang baik pula (tujuan jangka panjang). Dengan melihat definisi tersebut, istilah keefektifan organisasi sebagaimana disampaikan Robbins dapat disamakan dengan kinerja organisasi.

Dari definisi Robbins tersebut, definisi kinerja organisasi dapat dipahami sebagai bagaimana organisasi/instansi pemerintah mencapai hasil yang telah direncanakan dan bagaimana organisasi/instansi pemerintah mampu mengembangkan proses pencapaian hasil yang baik sehingga bisa menjamin pencapaian hasil yang baik dalam jangka panjang.

Menurut Flipo (1984:14) dinyatakan bahwa “seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

Kerjasama artinya kerjasama antar pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerjasama antara atasan dan bawahan, maupun kerjasama antar bawahan.

Kepribadian dari para pegawai sangat menentukan baik buruknya hasil kerja, pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya akan mempunyai kinerja yang optimal.



Kepandaian akan menjadikan seseorang pegawai cepat dan tepat dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, baik kepandaian itu berasal dari pendidikan atau pengalaman.

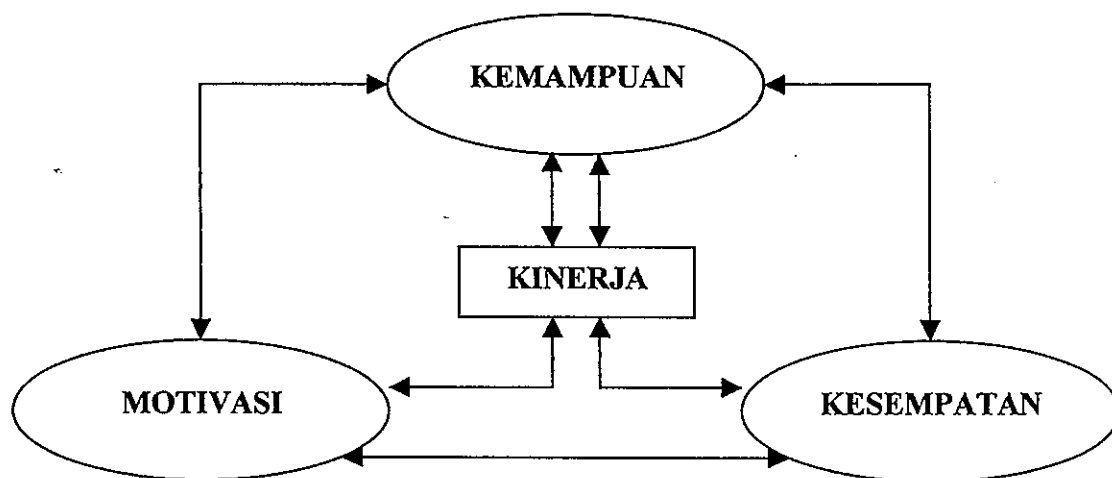
Demikian halnya kepemimpinan, kepemimpinan yang mengakomodasi bawahan akan lebih kondusif dalam pelaksanaan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya juga sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, maka hasil kerjanya juga bisa optimal.

Berdasar pendapat Flipo diatas, dapat dilihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian, kepandaian, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

Kinerja menurut Robbins (1996:218) diartikan sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsession*) atau kinerja = F (A x M x O).

Gambar 2.1 Dimensi Kerja



Sesuai dengan gambar tersebut di atas, seseorang karyawan akan terganggu kinerjanya, apabila dalam bekerja tidak didukung oleh lingkungan kerja, mempunyai peralatan, bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang menguntungkan, rekan sekerja yang membantu, aturan dan prosedur kerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja.

Stephen P. Robbin menjelaskan bahwa fokus dari kinerja pegawai adalah bagaimana memperbaiki produktifitas, mengurangi kemangkiran, meningkatkan pendidikan dan latihan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Robbin (1996:218) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif oleh kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi.

Dalam teori Robbin tersebut juga ditambahkan kesempatan untuk berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang mengendalikan seorang karyawan, adapun rintangan yang mengendalikan kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, bahan, suplai yang kurang memadai, rekan sekerja dan prosedur yang kurang mendukung.

Jadi menurut Robbin kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan, baik kemampuan itu atas dasar kecerdasan maupun ketrampilan, namun ia tidak membahas fungsi-fungsi lain yang mempengaruhi kinerja.

The Liang Gie dan Buddy Ibrahim dikutip dari Suwarsono (1999:17)

menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

1. motivasi kerja,
2. kemampuan dan ketrampilan kerja,
3. perlengkapan dan fasilitas,
4. lingkungan eksternal,
5. leadership,
6. pengetahuan,
7. misi strategi,
8. budaya perusahaan,
9. kinerja individu dan organisasi,
10. praktek manajemen,
11. struktur,
12. sikap,
13. iklim kerja.

Seorang pegawai mungkin mempunyai motivasi kerja yang cukup tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya, tetapi motivasi seperti itu harus ditambahkan faktor kemampuan ilmiah, seperti menganalisis suatu pekerjaan yang perlu pemikiran, mengoperasikan perangkat komputer, sehingga hasil pekerjaan yang dihasilkan dapat maksimal dan bermutu.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat diidentifikasi faktor-faktor penentu dari kinerja pegawai meliputi motivasi, kemampuan pegawai, leadership, kinerja individu dan iklim kerja.

Stoner et.al (1996:134) menyebutkan bahwa “disamping motivasi, penting juga faktor-faktor lain seperti kemampuan, sumber daya dan kondisi tempat kerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut”. Seorang pegawai mungkin mempunyai

motivasi kerja yang cukup tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya, tetapi pada motivasi ini harus ditambahkan kemampuan ilmiah, seperti menganalisis suatu pekerjaan yang perlu pemikiran, mengoperasikan perangkat komputer, kemudian fasilitas kerja yang memadai, seperti mesin ketik, komputer dan fasilitas lain, selain itu kondisi seperti dapat menghubungi atasan dengan mudah juga harus kondusif. Dari teori Stoner tersebut terlihat jelas bahwa selain motivasi, kemampuan, sumber daya dan kondisi tempat kerja juga mempengaruhi kinerja.

Menurut Henry Simamora (1995: 500) kinerja sangat ditentukan oleh tiga faktor yaitu:

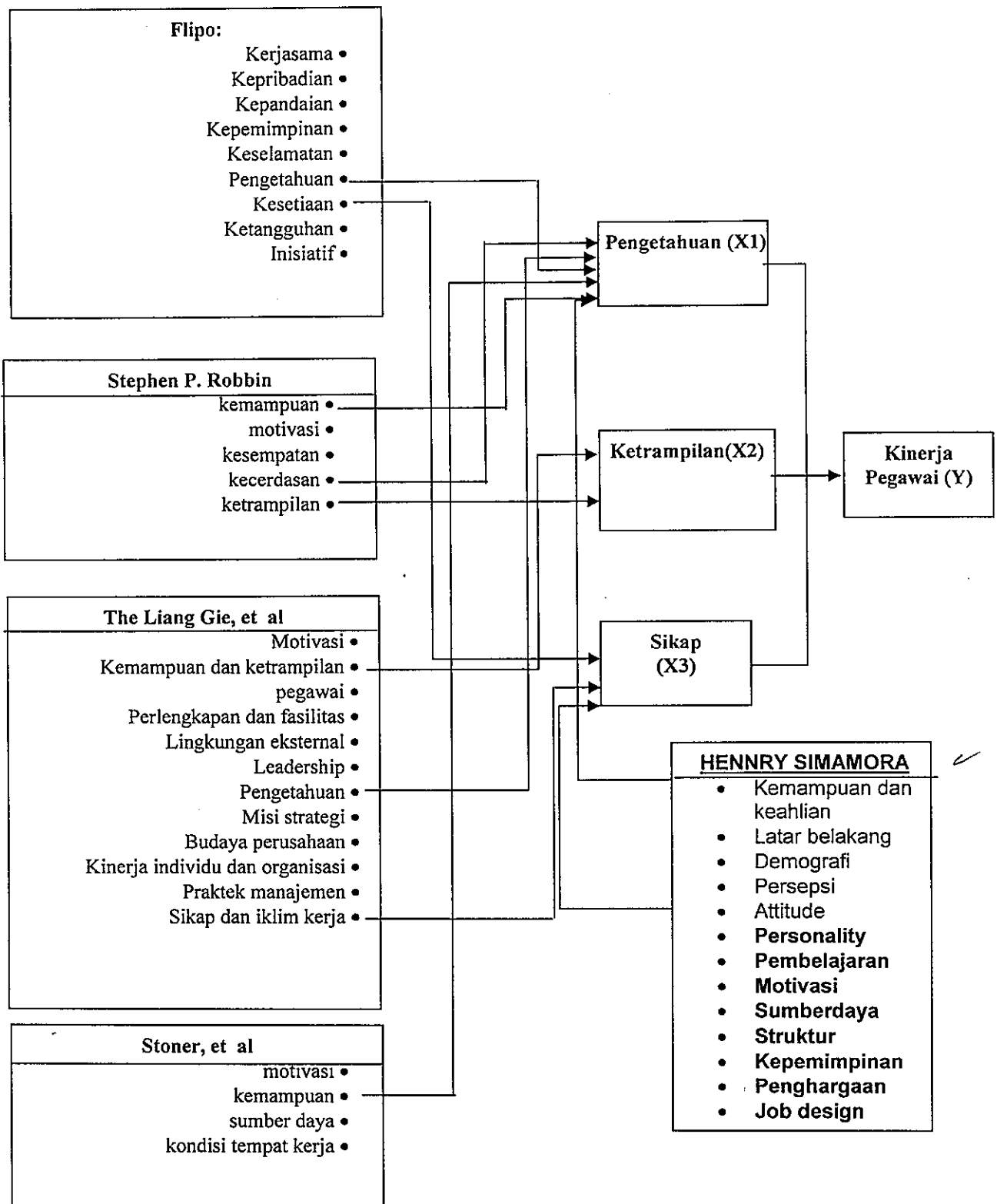
1. Faktor individual, yang terdiri dari:
  - a. kemampuan dan keahlian,
  - b. latar belakang,
  - c. demografi,
2. Faktor psikologis, yang terdiri dari:
  - a. persepsi,
  - b. attitude,
  - c. personility,
  - d. pembelajaran,
  - e. motivasi.
3. Faktor organisasi, yang terdiri dari:
  - a. sumberdaya,
  - b. kepemimpinan,
  - c. penghargaan,

- d. struktur,
- e. job design.

Mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penulis membatasi diri pada tiga faktor yang kami anggap dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah antara lain: pengetahuan, ketrampilan, motivasi.

Guna memperjelas faktor-faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, dibawah ini disajikan skema teori –teori yang mendasari penelitian :

Gambar 2.2 Skema teori yang mendasari penelitian



### **A.1.Hubungan antar Variabel**

#### **1. Hubungan antara variabel Pengetahuan dengan variabel Kinerja Pegawai**

Pengetahuan merupakan bentuk dari penguasaan ilmu terhadap suatu bidang yang berkaitan dengan tugas-tugas pegawai. Pengetahuan yang baik akan menyebabkan peningkatan kemampuan kerja pegawai. Menurut Miftah Toha (1983 : 316), kemampuan yang merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan latihan atau pengalaman. Pada umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Selanjutnya menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim yang dikutip dari Suwasono (1999 :17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh banyak dimensi, satu diantaranya adalah kemampuan kerja, sementara kemampuan kerja merupakan pencerminan dari pengetahuan pegawai. Seorang pegawai dengan pengetahuan tentang pekerjaan yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik. Dalam konteks penelitian ini, pengetahuan seorang pegawai akan sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

## 2. Hubungan antara variabel Ketrampilan dengan variabel Kinerja Pegawai

Ketrampilan adalah kecakapan kerja yang dapat dilihat secara fisik atau nyata dalam suatu penyelesaian sebuah pekerjaan. Semakin tinggi ketrampilan maka semakin baik pekerjaan tersebut terselesaikan. Menurut Cahyono (1995) ketrampilan teknis dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Ketrampilan yang dimiliki pegawai menggambarkan kemampuan pegawai tersebut dalam mengerjakan peralatan kerja dengan baik. Seperti ketrampilan dalam mengoperasikan komputer atau alat kerja lain dalam perusahaan.

Menurut Hadi Pranata A.F (1998) keahlian kerja (profesional) merupakan gambaran tumpuan dasar bagi kinerja pegawai, dimana keahlian adalah bagian dari ketrampilan. Ketrampilan pegawai yang tinggi akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula, demikian sebaliknya. Hal tersebut berarti ketrampilan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## 3. Hubungan antara variabel Sikap dengan variabel Kinerja Pegawai

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu (Steppen P. Robbins; 1996 : 169). Sikap merupakan hal yang sangat abstrak dan relatif, dimana setiap orang memiliki karakteristiknya masing-masing. Namun demikian sikap dapat dibentuk dan diubah melalui sebuah proses, agar dapat disesuaikan dengan karakteristik perusahaan.



Menurut Gibson, et al (1996 :124) perilaku pekerjaan yang menentukan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai hal, diantaranya oleh faktor individu. Di dalam faktor individu tersebut terdapat sebuah sub faktor sikap. Apabila sikap yang ditunjukkan pegawai baik maka kinerja pegawai tersebut baik, tetapi jika sikap yang ditunjukkan pegawai tersebut buruk (kurang baik) maka kinerja yang ditunjukkan pegawai tersebut buruk pula. Fakta tersebut dapat diartikan sikap mempengaruhi kinerja pegawai, dalam konteks penelitian ini

## **A.2 Pembahasan Penelitian yang relevan**

A.2.1. Penelitian yang dilakukan oleh Lukito Sudi Asmara, Mahasiswa Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang dengan judul “Pengaruh Motivasi, Sikap dan Kemampuan Terhadap Efektifitas Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan di Kabupaten Jepara”, penelitian dilakukan pada tahun 2002.

Lokasi penelitian di salah satu desa di Kabupaten Jepara. Masalah dalam penelitiannya bahwa sumber daya manusia merupakan masalah yang dominan atas keberhasilan organisasi dalam menarik tunggakan pajak bumi dan bangunan yang dipengaruhi oleh variabel motivasi, sikap dan kemampuan petugas pemungut dari kantor kelurahan. Teori yang diambil dari teorinya Gibson, Henry Simamora dan Stecks. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi, sikap dan kemampuan terhadap efektifitas pemungutan pajak bumi dan bangunan. Sedangkan metode yang digunakan melalui survai dengan mengambil sampel dari satu populasi pada organisasi dan tata kerja di Kelurahan Kabupaten Jepara. Adapun hasil

pengolahan dan analisa data penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara pengaruh motivasi, sikap dan kemampuan petugas pemungutan pajak yang ada di Kelurahan Kabupaten Jepara terhadap efektifitas pungutan pajak bumi dan bangunan.

A.2.1. Penelitian yang dilakukan oleh Sulistiyono, mahasiswa Magister Administrasi Publik UNDIP Semarang yang dilaksanakan tahun 2002, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Prosedur Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

Lokasi penelitian di Sekretariat Kabupaten Rembang dengan sampel sebanyak 55 orang pegawai negeri sipil. Yang menjadi masalah dalam penelitian adalah kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Kabupaten Rembang sangat rendah yang disebabkan oleh rendahnya motivasi pegawai, kurang sistematisnya prosedur kerja dan kurangnya kondisi fisik lingkungan kerja yang ada di Sekretariat Kabupaten Rembang.

Adapun tujuan dari penelitiannya adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan prosedur kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Kabupaten Rembang.

Teori yang digunakan dari Robbins, Rully, Stouck, Fred Lufhans Milton Blum, M. Manullang, David J. Laules dan The Liang Gie.

Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster random sampling, melalui metode wawancara, observasi serta angket yang diproses dalam editing, coding dan tabulating. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif,

analisis kuantitatif dengan analisis regresi dan korelasi baik secara parsial maupun berganda.

Hasil penelitian terdapat hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai, variabel prosedur kerja dengan kinerja pegawai dan hubungan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai

A.2.3. Penelitian yang dilakukan oleh Askuri, mahasiswa Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang 2002 dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah”.

Masalah dalam penelitiannya adalah rendahnya motivasi kerja pegawai karena tidak ada dorongan, harapan untuk maju serta adanya pemerataan insentif yang tidak seimbang, terdapat rendahnya kemampuan kerja sama, serta kurang meratanya pembagian tugas / beban kerja pada masing-masing pegawai. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui hubungan motivasi kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai, disiplin kerja dengan kinerja atau prestasi kerja.

Pengujian hipotesis menggunakan koefisien korelasi Kendall dan koefisien Konkordansi Kendall, data yang digunakan adalah data primer dengan populasi sebanyak 192 orang pegawai dan sampel sebesar 50 % atau sebanyak 76 orang pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

Teori yang digunakan dalam penelitian menggunakan teori Dale A Timpe, The Liang Gie, Stephen P. Robbins, Sondang P. Siagian dan Miftah Toha.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat hubungan antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan terdapat hubungan antara motivasi kerja, kemampuan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

## **B. HIPOTESIS**

Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang di rumuskan serta diterima yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati maupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya. Rumusan hipotesis merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian.

Hipotesis menurut Sugiono (2001:39) adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat di simpulkan bahwa hipotesis adalah rumusan jawaban yang masih bersifat sementara terhadap semua fakta yang dijadikan dasar dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya.

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

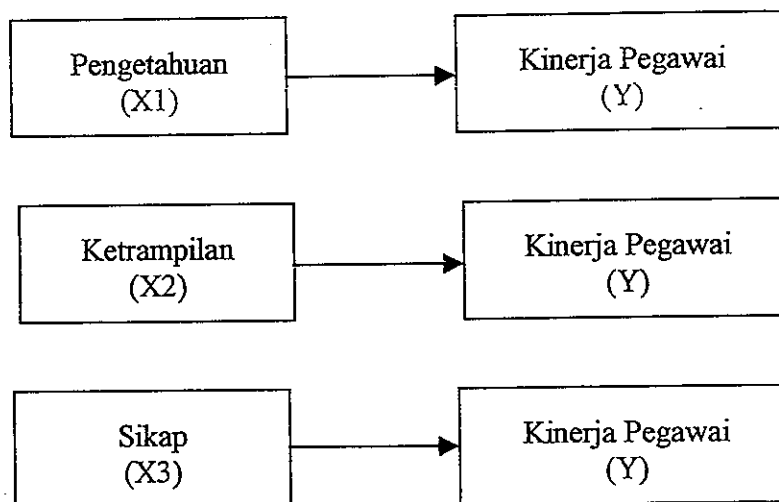
### **1. Hipotesis Minor.**

- Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengetahuan dengan variabel kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah

- Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel ketrampilan dengan variabel kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah
- Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel sikap dengan variabel kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah

Gambar 2.3

#### Hipotesis Minor secara Geometris

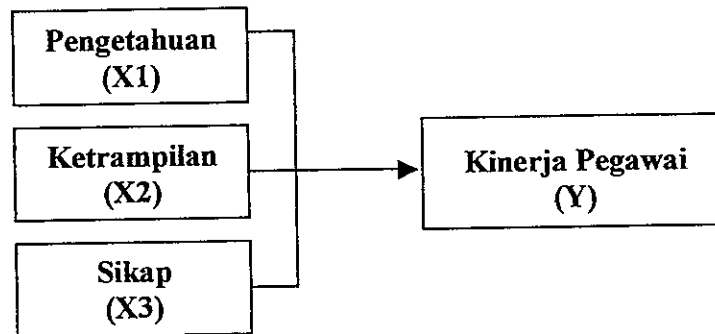


## 2. Hipotesis Mayor

- Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengetahuan, ketrampilan dan sikap secara bersama-sama dengan variabel kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, secara geometris hal ini dapat dilihat pada gambar 2.4.

Gambar 2.4

Hipotesis Mayor Secara Geometris



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. RANCANGAN PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Sugiyono (1989:5) mengatakan bahwa pada dasarnya meneliti itu adalah ingin mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel. Penulis dalam melakukan penelitian ini menggunakan tipe *Explanatory research*, dimana peneliti akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. (Singarimbun, 1989:5)

Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang akan didukung dengan analisis deskriptif kualitatif, sebab penulis akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan.

#### **B. RUANG LINGKUP / FOKUS PENELITIAN**

Ruang lingkup atau fokus penelitian ini dibatasi pada pengaruh variabel pengetahuan, ketrampilan, dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

#### **C. LOKASI PENELITIAN**

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yaitu kinerja pegawai yang akan diamati. Disamping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkauan penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis mengambil lokasi penelitian di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah. Dengan alasan bahwa lokasi tersebut merupakan tempat dimana penulis saat ini bekerja, sehingga memudahkan penulis dalam melaksanakan penelitian ini, dan hasil yang diperoleh nanti diharapkan dapat dijadikan masukan dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

#### **D. VARIABEL PENELITIAN**

##### **1. Klasifikasi Variabel**

Ada empat variabel utama yang menjadi fokus penelitian ini. Variabel pengetahuan, keterampilan dan sikap merupakan variabel bebas selanjutnya disebut variabel X1, X2 dan X3, sedangkan variabel kinerja merupakan variabel terikat, selanjutnya disebut variabel Y.

##### **2. Definisi Konseptual (Variabel )**

Definisi konseptual merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti untuk menggambarkan secara abstraksi dari suatu fenomena dalam suatu penelitian.

Definisi konseptual menurut Muh. Nasir (1999 : 152), definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain.

Definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu:

##### **a. Kinerja**

Berdasarkan kamus *The New Webster Dictionary* istilah kinerja atau prestasi sebenarnya pengalihbahasaan dari kata Inggris "*Performance*".

Bernardin dan Russel (1993:378) memberikan definisi tentang *performance*



prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Definisi diatas menunjukkan bahwa mereka menekankan pengertian prestasi sebagai hasil atau apa yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Pengertian kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*The Degree Of Accomplishment*". Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu Osborne dalam bukunya Quade (1990:1) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dengan kata lain bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila misi organisasi dapat tercapai. Sedangkan menurut Sofian Effendi (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau Pegawai Negeri Sipil dalam bidang pekerjaanya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Kenyataan dilapangan bahwa kinerja seorang pegawai dinilai berhasil atau tidak bukan hanya oleh golongan atau kelompok tertentu tapi juga dinilai oleh masyarakat luas. Jadi kinerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah tidak bisa dinilai oleh golongan tertentu saja.

Gary Dessler (1997: 17) mengemukakan alasan pentingnya penilaian terhadap kinerja pegawai, yaitu:

1. menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi,

2. menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1987: 18) maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja:

1. untuk mengarahkan karyawan agar memfokuskan kegiatan-kegiatan kearah tertentu (sasaran) daripada lainnya,
2. pegawai akan dapat mengarahkan kemampuannya secara proporsional terhadap kualitas dalam pencapaian sasaran,
3. sasaran yang sukar akan membuahkan suatu ketakutan.

Menurut Pedoman Lakip 2000, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Kinerja adalah actual result (output) achieved compared to objectives (Ken Boulter dalam sebuah diskusi yang diadakan di Lembaga Administrasi Negara).

Mengacu pada dua definisi tersebut, kinerja dapat dipahami sebagai perbandingan antara pencapaian hasil dengan tujuan yang ditetapkan.

Dari berbagai pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi konsep kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian hasil yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria dan

waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing pimpinan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.

**b. Pengetahuan**

Menurut Cahyono (1945) bahwa kemampuan seseorang untuk dapat berprestasi baik dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat diperoleh melalui jenjang pendidikan formal maupun jenjang pendidikan non formal / pelatihan yang diikuti. Dengan demikian maka latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan menggambarkan penguasaan secara spesifik sekaligus merupakan salah satu bentuk kualifikasi pemenuhan persyaratan seseorang untuk menempati jenjang jabatan di organisasinya. Untuk menentukan kebutuhan akan kualitas karyawan adalah dengan menganalisa persyaratan jabatan yang ada dalam organisasi / perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Ken Blanchard, kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan. ( Paul Hersey dan Ken Blanchard:, 1986 : 87)

Beberapa pendapat diatas menunjukkan bahwa pada umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Pengetahuan tentang tugas dan hal-hal lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya dapat diperoleh dari latar belakang pendidikan formal dan non formal yang pernah ditempuhnya, petunjuk pelaksanaan kerja dari teman maupun atasannya, informasi yang dimuat di media masa maupun buku-

buku dan juga peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan tugasnya.

Menurut Edwin B Flippo tujuan pendidikan dan latihan bagi pegawai adalah berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi dimana pekerjaan itu berada. Disamping itu pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum atas seluruh lingkungan kita ( Sondang P. Siagian ; 1976 : 162 ).

Mengacu berbagai pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi pengetahuan adalah bentuk dari penguasaan ilmu terhadap suatu bidang yang berkaitan dengan tugas-tugasnya baik langsung dengan melakukan berbagai pembuktian hasil kerja.

### **c. Ketrampilan**

Menurut Cahyono ( 1995 ) bahwa ketrampilan kemampuan teknis dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang baik. Ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan menggambarkan kemampuan karyawan tersebut dalam mengerjakan peralatan dengan baik. Seperti ketrampilan dalam mengoperasikan komputer atau peralatan dalam perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja.

Menurut Hadi Pranata A.F ( 1998 ) kontribusi profesi kerja terhadap kinerja karyawan menggambarkan bahwa upaya dasar keahlian ( profesional ) kerja itu bermula menjadi dasar tumpuan kerja ( P1 ) yang lazim menghasilkan sesuatu, sehingga memperoleh kesimpulan ekstrinsik ( P2 ) demikian pula

profesiensi kerja menimbulkan imbalan instrinsik. Dengan adanya mendasar perannya maka dapat langsung membuahkan imbalan instrinsik ( P3 ).

Dapat dinyatakan kiranya bahwa perwujudan dalam kinerja dapat menimbulkan hubungan terhadap peran yang diembannya, sehingga diperoleh imbalan instrinsik secara penuh.

Mengacu pada berbagai pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi ketrampilan adalah kondisi yang menunjukkan unsur kematangan, kemandirian dan cekatan dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan pendidikan. Ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan dapat dimiliki karena pengalaman dimana karyawan tersebut bekerja dan melalui tahapan penelitian teknis dan fungsional yang diselenggarakan oleh perusahaan.

#### **d. Sikap**

Menurut Mar'at ( 1984 : 9 ) sikap merupakan produk dari proses sosialisasi dimana seseorang bereaksi sesuai dengan rangsang yang diterimanya. Sikap merupakan produk dari proses sosialisasi yang banyak ditentukan oleh faktor kultur. Sehingga perubahan dari sikap ini sering bersifat situasional. sebagai hasil belajar, sikap menurut Mar'at (1984 : 17 ) dapat diubah, diajarkan atau dikembalikan seperti semula walaupun memerlukan waktu yang cukup lama. Dengan demikian jelas bahwa sikap belum merupakan suatu tindakan atau aktivitas, akan tetapi berupa pre-disposisi dari tingkah laku. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Zimbardo dan Ebbesen ( dalam Suardiman , 1990 : 13 ) yang menjelaskan makna sikap sebagai suatu pro-disposisi ( keadaan mudah terpengaruhi ) terhadap seseorang, ide atau obyek yang berisi komponen-komponen kognitif, efektif dan behavior.

Menurut Stephen P Robbins (1996 : 169) sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu.

Berbeda dengan dua pendapat Eagly dan Himmer Falb ( dalam Djamaluddin, 1992 : 23 ) mendefinisikan sikap sebagai kumpulan perasaan, keyakinan, kecenderungan perilaku yang secara relatif berlangsung lama dan ditujukan kepada orang, ide, obyek atau kelompok tertentu. Dalam pengertian ini ditekankan adanya potensi perilaku yang dimiliki oleh individu terhadap obyek dari luar dirinya.

Beberapa macam teori yang dikemukakan para ahli diatas, dapat dimasukkan dalam kerangka pemikiran sebagaimana yang dikemukakan Mar'at ( 1984 : 23 ) yaitu pertama, adalah kerangka pemikiran yang diawali oleh Louis Thursfone dan Charles Osggod yang mengatakan bahwa sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sedangkan Berkowitz ( dalam Aswar , 1988 :18 ) mengatakan bahwa sikap terhadap obyek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) ataupun perasaan tidak mendukung (*unfavorable*) obyek tersebut. Formulasi menurut Thurstone sendiri mengatakan bahwa sikap adalah derajat efek positif atau negatif yang dikaitkan dengan obyek psikologis. Menurut Gordon Alport (dalam Azwar 1988 : 33) mengungkapkan konsepsi tentang sikap. Menurut Alport, sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu obyek dengan cara-cara tertentu .

Mengacu berbagai pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi Sikap adalah suatu ungkapan perasaan untuk mendukung atau tidak mendukung suatu obyek-obyek dengan menggunakan cara-cara tersendiri.

### **3. Definisi Operasional (Variabel)**

Definisi operasional adalah salah satu unsur yang sangat membantu antara komunikasi antara peneliti, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk (Moh Nasir, 1999:152)

Definisi operasional merupakan suatu yang memperjelas suatu konsep sedemikian rupa sehingga konsep tersebut dapat diukur untuk keperluan pengukuran di lapangan, dengan demikian definisi operasional yang dapat disimpulkan dari variabel-variabel diatas sebagai berikut:

#### **a. Kinerja**

Menurut Gibson et al (1995: 18) pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan waktu:

1. Waktu jangka pendek:
  - a. produksi,
  - b. kualitas (mutu),
  - c. efisiensi dan fleksibilitas.
2. Waktu jangka menengah:
  - a. persaingan,
  - b. pengembangan.

3. Waktu jangka panjang, merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh John Erik Lane (1995: 15) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain: responsivitas, efisiensi, kepentingan publik, kepentingan privat dan fungsi-fungsi khusus.

Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor 598 Tahun 1999 mengatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program yang belum selesai dilaksanakan adalah indikator input dan output. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan outputnya adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik.

Disisi lain untuk mengukur kinerja organisasi, khususnya organisasi pemerintah dengan berpedoman pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999, dimana dalam produk perundangan tersebut dijelaskan bahwa :

Akuntabilitas kinerja didefinisikan sebagai perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Adapun sistem untuk melaksanakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah antara lain :

- a) Mempersiapkan dan menyusun perencanaan strategi
- b) Merumuskan visi, misi, faktor-faktor kunci keberhasilan, tujuan, sasaran dan strategi instansi pemerintah



- c) Merumuskan indikator kinerja instansi pemerintah dengan berpedoman pada kegiatan yang dominan, menjadi isu nasional dan vital bagi pencapaian visi dan misi instansi pemerintah
- d) Memantau dan mengamati pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan sesama
- e) Mengukur pencapaian kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan target, tahun sebelumnya atau dengan standard negara lain / internasional
- f) Melakukan evaluasi kinerja dengan menganalisis hasil, menginterpretasikan data, membuat pembobotan (rating dan membandingkan pencapaian program dengan visi dan misi pemerintah).

Sedangkan berdasarkan rancangan pedoman penyusunan standard kinerja instansi pemerintah, indikator kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, yang dilihat adalah bagaimana pimpinan mengembangkan dan memfasilitasi pencapaian visi dan misi dari organisasi pemerintah,
2. Perencanaan stratejik, yang dilihat adalah bagaimana organisasi menyusun dan melaksanakan rencana stratejiknya,
3. Faktor eksternal, yang dilihat adalah bagaimana organisasi merencanakan dan mengelola kemitraan eksternal untuk mendukung kebijakan, strategi dan proses operasinya yang efektif,
4. Proses internal, yang dilihat adalah bagaimana organisasi mendisain, mengelola dan meningkatkan prosedur dan tata kerja untuk mendukung kebijakan dan strateginya,

5. Sumberdaya manusia, yang dilihat adalah bagaimana organisasi memotivasi dan memfasilitasi pegawainya untuk mengembangkan dan menggunakan potensinya dalam pencapaian tujuan organisasi,
6. Sistem informasi manajemen, yang dilihat adalah bagaimana organisasi memanajemen informasi, menganalisis dan menggunakannya,

Hasil, yang dilihat adalah apa yang dicapai organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai, maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik juga.

Menurut Menpan untuk meningkatkan kualitas, profesionalisme dan ketrampilan pegawai perlu: (1) restrukturisasi / relokasi, (2) konsep kepegawaian yang unified, (3) manajemen kepegawaian berorientasi kinerja, (4) remunerasi, dan (5) meningkatkan disiplin kerja.

Menurut Robbins (1996) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal dan penilaian kinerja mencakup : (1) Kerjasama, (2) Kepemimpinan, (3) Kualitas pekerjaan, (4) Kemampuan teknis, (5) Inisiatif, (6) Semangat, (7) Daya tahan kerja / kehandalan, (8) Kuantitas pekerjaan.

Sedangkan pengukuran kinerja secara individual menurut John Bernadin (1993) menggunakan 6 (enam) kriteria antara lain :

- a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah-istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil out put serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

f. Hubungan Interpersonal

Tingkat dimana karyawan / pegawai mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik dan kerja sama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang

menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kedrajinan, disiplin, hubungan kerja antar hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Soeprihanto, 1996:2). Oleh karena itu menurut Dessler (1992:514-516), ada 5 (lima) factor yang mempengaruhi dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penemuan keluarga;
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
- c. Kompensasi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan;
- d. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercayai / diandalkan dan ketepatan waktu;
- e. Konsentrasi, meliputi: pencegahan pemborosan kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Sedangkan menurut Whittaker, beberapa elemen kunci dari system pengukuran kinerja adalah:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan,
- b. Pengembangan ukuran yang relevan,
- c. Pelaporan formal atas hasil,
- d. Penggunaan informasi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka dalam penelitian untuk mengukur kinerja digunakan indikator sebagai berikut :

1. Kualitas,
2. Kuantitas,

3. Kemampuan,

4. Inisiatif,

5. Kerjasama,

**b. Pengetahuan**

Adanya unsur pengetahuan dan ketrampilan dikemukakan pula oleh Miftah Thoha sebagai berikut “ Kemampuan yang merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan latihan dan atau pengalaman “. (Miftah Thoha; 1983:316 )

Moenir mendefinisikan bahwa kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan ialah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal ( Moenir, 1983 : 76 ) .

Disisi lain Moenir juga menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut :

- memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas / pekerjaan , baik pekerjaan lama atau baru , baik dari segi peralatan maupun metode.
- menjalankan keinginan pegawai untuk maju dari segi kemampuan dan memberikan rasa kebanggaan kepada mereka.

Sedangkan tujuan dari pada pelatihan dan pendidikan sumber daya manusia menurut As'ad ( 1987 ) antara lain :

- a) Meningkatkan produktifitas kerja.

Dimana pelatihan akan berdampak meningkatkan kinerja dalam tugas dan jabatannya. Apabila tingkat kinerja naik maka akan berdampak pada peningkatan produktifitas organisasi dimana pegawai tersebut bekerja .

b) Meningkatkan kualitas kerja.

Manakala pegawai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, maka kinerjanya akan lebih baik dan dapat mengurangi hambatan-hambatan serta kesalahan , baik yang menyangkut prosedur maupun aturan yang berlaku.

c) Meningkatkan manajemen SDM

Pendidikan dan latihan dapat membantu manajemen untuk memenuhi kebutuhan sekarang maupun masa yang akan datang. Formasi yang terjadi akibat perubahan struktural organisasi akan dapat segera dipenuhi oleh SDM yang betul-betul berkualitas sudah dipersiapkan.

d) Meningkatkan moral kerja.

Pelaksanaan pendidikan dan latihan yang tepat akan membawa implikasi lingkungan kerja akan lebih baik, iklim kerja yang sehat, dengan suasana kerja yang menyenangkan maka semangat kerja pegawai juga akan meningkat.

e) Menjaga keselamatan dan kesehatan kerja

Pendidikan dan pelatihan dapat membantu memperkecil dan menghilangkan terjadinya kecelakaan kerja. Karena dengan pegawai yang terlatih dan trampil prinsip kehati-hatian dan mematuhi aturan kerja dapat terpenuhi. Sehingga lingkungan kerja lebih aman dan tercipta ketenangan kerja.

f) Menunjang pengembangan pegawai

Program pendidikan dan pelatihan pegawai akan dapat meningkatkan kualitas pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sehingga akan memantapkan program pengembangan karier pegawai itu sendiri.

Garis Besar Haluan Negara menggariskan bahwa tujuan dari pendidikan nasional adalah membentuk manusia Indonesia yang sehat jasmani dan rohani, memiliki pengetahuan dan ketrampilan, dapat mengembangkan kreativitas dan tanggungjawab, menyuburkan sikap demokrasi dan mengembangkan kecerdasan yang tinggi.

Adapun dalam penelitian ini untuk mengukur pengetahuan pegawai digunakan indikator sebagai berikut :

1. Pendidikan formal
2. Pelatihan
3. Penugasan
4. Pengalaman

#### **c. Ketrampilan**

Gibson (1990: 21) mengemukakan bahwa kemampuan pegawai untuk dapat mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif adalah:

1. Kemampuan interaksi,
2. Kemampuan konseptual,
3. Kemampuan administratif.

Sedangkan Soekidjo Notoatmodjo (1998: 31) menyebutkan bahwa dari teori ACHIEVE, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi performance seseorang ternyata yang dapat diintervensi atau terapi untuk dikembangkan

melalui diklat hanyalah faktor ability (kemampuan) sedangkan faktor lain: capacity, help, incentive, environment, validity dan evaluation diluar jangkauan pendidikan dan latihan.

Sedangkan ketrampilan kerja yang dimiliki seseorang menurut Kost dan Rosenzweig dapat dibagi sbb :

1. Ketrampilan teknis, cakap dan pakar dalam kerja tertentu, berupa metoda-metoda, proses-proses, prosedur-prosedur atau teknik-teknik pelaksanaan,
2. Ketrampilan kemanusiaan, yaitu kemampuan untuk berkerja sama secara efektif sebagai anggota kelompok ;
3. Ketrampilan konseptual ( management / skill ), yaitu kepekaan aparat terhadap organisasi.

Dengan demikian kemampuan kerja para pegawai di lingkungan Dinas Pengelola Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat dari kecepatan, ketepatan dalam menyelesaikan tugas dan kekuatan seorang dalam bekerja setiap harinya.

Dari berbagai pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mengukur ketrampilan pegawai indikator sebagai berikut :

1. Tingkat kemampuan untuk menyesuaikan tindakan dalam organisasi dengan situasi yang dihadapi ;
2. Tingkat penguasaan terhadap metoda, teknik dan prosedur pelaksanaan suatu tugas/ kegiatan,
3. Kreatifitas dalam menghadapi tantangan dalam tugas dan tanggung jawab ;
4. Profesionalisme dalam berhubungan dengan rekan kerja.



#### **d. Sikap**

Dalam sikap terdapat tiga komponen (Irwanto, 1991: 260) yaitu pertama, adalah komponen kognitif, dimana sikap melibatkan proses evaluatif, baik membanding-bandingkan, menganalisis atau mendayagunakan pengetahuan yang ada untuk memberikan suatu rangsangan; komponen ini sangat penting artinya karena perubahan pada arah kognitif, seperti pengetahuannya pada obyek tertentu akan merubah sikap.

Kedua adalah komponen afektif, dimana sikap melibatkan senang dan tidak senang serta perasaan emosional lain sebagai akibat atau hasil proses evaluatif yang dilakukan. Perasaan ini berpengaruh kuat pada perilaku seseorang.

Ketiga adalah komponen konatif atau perilaku, dimana sikap selalu diikuti oleh kecenderungan untuk berpola perilaku tertentu.

Ketidak cocokan perilaku seseorang dengan sikapnya disebut disonasi sikap, akan menimbulkan masalah psikologis pada individu yang bersangkutan sehingga akan merubah perilaku atau sikapnya.

Dari ketiga komponen diatas dapat diketahui bahwa sikap merupakan dasar atau landasan untuk berperilaku atau bertindak.

Sikap dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

##### **1) Pembentukan sikap**

Sikap sosial terbentuk dari adanya interaksi sosial yang dialami oleh individu. Dalam interaksi sosial terjadi hubungan timbal balik yang turut mempengaruhi pola perilaku masing-masing individu sebagai anggota masyarakat. Dalam interaksi sosial, individu bereaksi membentuk pola sikap

tertentu terhadap obyek psikologis yang dihadapinya. Diantara faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah:

- a) pengalaman pribadi.
- b) pengaruh orang lain.
- c) pengaruh kebudayaan.
- d) media masa.
- e) lembaga pendidikan dan lembaga agama.
- f) pengaruh faktor emosional

## 2) Perubahan Sikap

Menurut teori Kelman ( dalam Azwar , 1988 : 23 ) perubahan sikap dapat ditunjukkan dengan bagaimana sikap dapat berupa melalui tiga proses :

- a) kesediaan,
- b) identifikasi,
- c) internalisasi.

Perubahan sikap akan dapat merubah perilaku seseorang utamanya dalam hal pertanggungjawaban penyelesaian tugas-tugas yang diberikan pimpinan dari suatu unit organisasi. Adanya perubahan tanggung jawab tersebut akan menimbulkan kepercayaan bagi pegawai terhadap pencapaian hasil kerjanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dalam penelitian ini pengukuran sikap pegawai dapat menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Tingkat pemahaman pegawai terhadap peningkatan kinerja
2. Persepsi pegawai tentang pengaruh kinerja terhadap pencapaian hasil

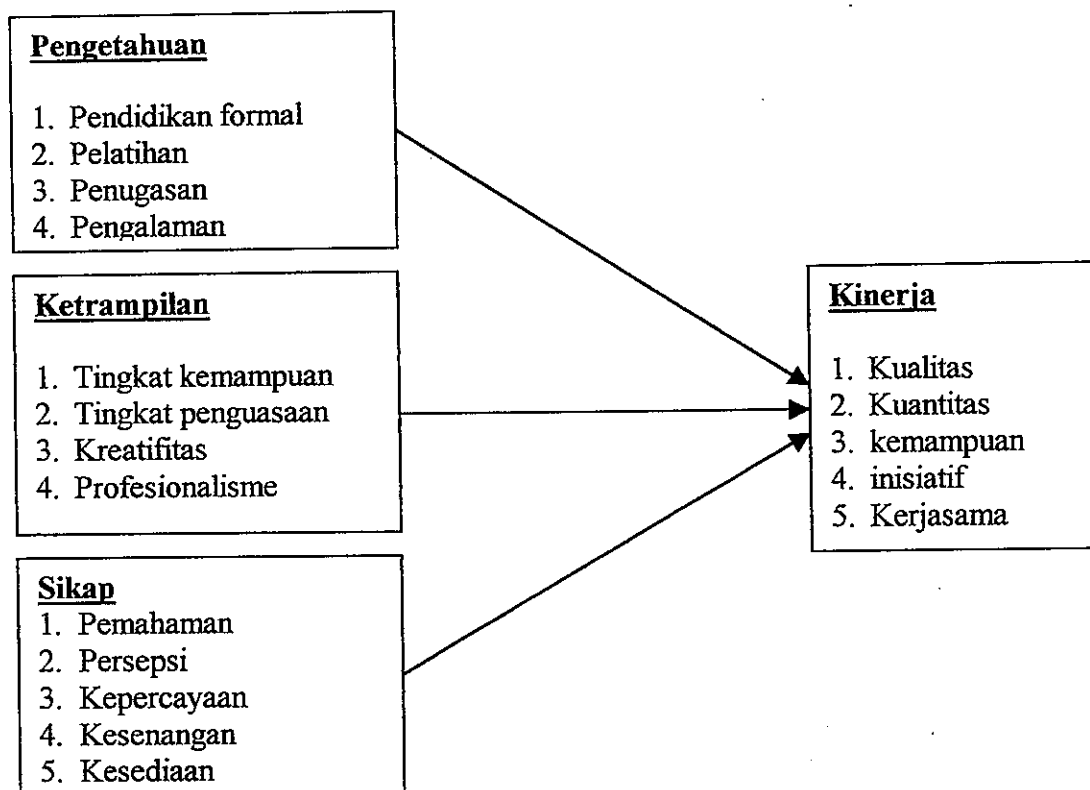
3. Tingkat kepercayaan pegawai terhadap pencapaian peningkatan kinerja
4. Tingkat kesenangan pegawai terhadap peningkatan kinerja
5. Kesiediaan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya

#### 4. Indikator Variabel Penelitian

Selanjutnya guna mengetahui hubungan konsep-konsep pengetahuan, keterampilan dan sikap sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas PSDA, di bawah ini disampaikan indikator variabel penelitian sebagai berikut :

Gambar 3.1

#### Bagan Indikator Variabel Penelitian



## **E. JENIS DAN SUMBER DATA**

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang berasal dari hasil questioner.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari wawancara mendalam terhadap sumber data.

Dalam melakukan penelitian ini, sumber data dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Data primer, yang berasal dari hasil pengisian questioner dan wawancara mendalam terhadap pegawai di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.
- b. Data sekunder, yang berasal dari data tertulis yang berasal dari Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

## **F. INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah kuesioner dan wawancara mendalam untuk data primer. Instrumen tersebut dipergunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

## **G. POPULASI DAN SAMPEL**

### **1. Populasi**

Sugiono (1994:57) menyatakan bahwa, populasi adalah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 2264 orang pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

## 2. Sampel

Dalam penentuan jumlah sampel yang diambil, dapat digunakan rumusan sebagai berikut, dengan asumsi ukuran populasi diketahui:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :     n : jumlah Sampel

              N : Jumlah Populasi

              e : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir/diinginkan dalam hal ini adalah 10 %.

(Sumber : Hasan,2002:61)

Dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sample sebesar 10 % dan jumlah sampel yang diambil dari jumlah populasi 2264 (Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, 2003) maka berdasarkan rumus diatas dapat dihitung besarnya sampel dalam penelitian ini adalah didapatkan jumlah sampel :  $n = 2264 / \{1 + (2264 \times 0,1^2)\} = 95,77$  sampel dibulatkan menjadi **100** orang .

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proporsional random sampling* atau sampel acak sederhana yaitu mengambil sampel semua anggota populasi yang dilakukan secara acak.

Pada penelitian ini penentuan jumlah sample terlihat sebagai berikut:

**Tabel : 3.1**  
**Daftar sample**

Golongan Pegawai	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
IV	48	2
III	998	44
II	833	37
I	385	17
Jumlah	2264	100

## **H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi:

### **1. Penyebaran instrumen penelitian/questioner**

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pernyataan secara tertulis/angket. Angket digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden mengenai pengetahuan, ketrampilan, sikap dan kinerja di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

### **2. Wawancara mendalam**

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan/*guided interview* dan *indepth interviewing* kepada pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah.

## I. TEKNIK ANALISIS DATA

Berdasarkan data yang kami peroleh, pengukurannya akan menggunakan skala ordinal jenjang empat, maka analisis statistiknya menggunakan *Koefisien Korelasi Rank Kendall dan Koefisien Konkordasi Kendall*

### a. Koefisien Korelasi Rank Kendall

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel bebas (X1) dengan variabel terikat (Y), variabel bebas (X2) dengan variabel terikat (Y), variabel bebas (X3) dengan variabel terikat (Y) digunakan rumus sebagai berikut:

$$\tau = \frac{S}{X\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1)-T_x} \cdot \sqrt{\frac{1}{2}N(N-1)-T_y}}$$

Keterangan :

$\tau$  : Koefisien Korelasi Rank Kendall

S : Jumlah observasi skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan

N : Banyaknya objek / individu yang diurutkan pada x dan y

$T_x$  :  $\frac{1}{2}(t-1)$ , t = banyak observasi berangka sama pada x

$T_y$  :  $\frac{1}{2}(t-1)$ , t = banyak observasi berangka sama pada y

### b. Uji signifikansi

Untuk menguji signifikansi  $\tau$  hitung maka harus diuji dengan :

$$Z = \frac{\tau_{xy}}{\frac{2(2N+5)}{\sqrt{9N(N-1)}}}$$

Keterangan:

Z : hasil uji T hitung yang akan dikonsultasikan

$\tau$  : Koefisien korelasi Rank Kendall

N : jumlah individu dalam sampel

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesa :

- Jika  $z \text{ hitung} \geq Z_{1\%}$ , sangat signifikan
- Jika  $z \text{ hitung} > Z_{5\%}$ , signifikan
- Jika  $z \text{ hitung} \leq Z_{5\%}$ , tidak signifikan

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat :

$$KD = \tau^2 + 100 \%$$

c. Koefisien Konkordansi Kendall (W)

Tujuan penggunaan koefisien konkordansi Kendall adalah untuk menguji hipotesis Mayor yang diajukan, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} \cdot K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

Keterangan:

- W : koefisien Konkordansi Kendall
- S : jumlah kuadrat deviasi observasi dari Mean R<sub>j</sub>
- K : banyaknya himpunan rangking penjenjangan
- N : banyaknya objek atau individu yang diberi rangking
- T : faktor korelasi rangking yang berangka sama atau banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angkasama untuk suatu ranking tertentu.
- $\sum T$  : jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing K rangking

Untuk menguji signifikansi digunakan rumus:

$$X^2 = K(N - 1) W$$



Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesa :

- Jika  $X^2$  hitung  $\geq t^2 1\%$ , sangat signifikan
- Jika  $X^2$  hitung  $> t^2 5\%$ , signifikan
- Jika  $X^2$  hitung  $\leq t^2 5\%$ , tidak signifikan

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat :

$$KD = W^2 \times 100 \%$$

## **BAB IV**

### **PENGARUH PENGETAHUAN, KETRAMPILAN DAN SIKAP TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai hasil penelitian yang meliputi empat bagian yaitu deskripsi wilayah penelitian, penjabaran hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian serta diskusi. Pada bagian penyajian hasil penelitian akan dilakukan dengan pemaparan tabel tunggal berdasarkan variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini. Adapun variabel yang akan dipaparkan adalah variabel kinerja pegawai, pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Pemaparan hasil ini meliputi dua bagian yaitu aspek kuantitatif yang diolah dari kuesioner yang diberikan kepada pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang diharapkan akan memberikan gambaran dasar hasil penelitian, sedangkan aspek kualitatif yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan pegawai diharapkan akan memberikan kajian yang lebih mendalam. Sedangkan pada bagian pembahasan hasil penelitian lebih difokuskan pada pengujian hipotesa dan bagian terakhir akan disajikan diskusi temuan penelitian.

#### **A. DESKRIPSI KANTOR DINAS PSDA**

Pembentukan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 7 Tahun 2001, yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 26 Tahun 2001 dan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah

Nomor 1 Tahun 2002 yang mengatur pembentukan Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang merupakan unit pelaksana teknis Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang berada di daerah yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 1 Tahun 2002.

Sesuai dengan tugas pokok yang diamanatkan Peraturan Daerah yang mengatur pembentukannya, Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah merupakan perangkat daerah yang menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air, yang meliputi kewenangan desentralisasi, kewenangan yang bersifat lintas kabupaten/kota, kewenangan kabupaten/kota yang dikerjasamakan dengan atau diserahkan kepada propinsi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kewenangan dekonsentrasi yang dilimpahkan kepada gubernur dan tugas pembantuan di bidang sumber daya air sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan pasal 15 Undang-undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air, sebagai kewenangan desentralisasi dalam pengelolaan sumber daya air pemerintah propinsi mempunyai wewenang dan tanggung jawab:

1. menetapkan kebijakan pengelolaan sumber daya air di wilayahnya berdasarkan kebijakan nasional sumber daya air dengan memperhatikan kepentingan propinsi sekitarnya,
2. menetapkan pola pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota,

3. menetapkan rencana pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota dengan memperhatikan kepentingan propinsi sekitarnya,
4. menetapkan dan mengelola kawasan lindung sumber air pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota,
5. melaksanakan pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota dengan memperhatikan kepentingan propinsi sekitarnya,
6. mengatur, menetapkan, dan memberi izin atas penyediaan, peruntukan, penggunaan, dan pengusahaan sumber daya air pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota,
7. mengatur, menetapkan, dan memberi rekomendasi teknis atas penyediaan, pengambilan, peruntukan, penggunaan dan pengusahaan air tanah pada cekungan air tanah lintas kabupaten/kota,
8. membentuk dewan sumber daya air atau dengan nama lain di tingkat propinsi dan/atau pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota,
9. memfasilitasi penyelesaian sengketa antar kabupaten/kota dalam pengelolaan sumber daya air,
10. membantu kabupaten/kota pada wilayahnya dalam memenuhi kebutuhan pokok masyarakat atas air,
11. menjaga efektivitas, efisiensi, kualitas, dan ketertiban pelaksanaan pengelolaan sumber daya air pada wilayah sungai lintas kabupaten/kota, dan
12. memberikan bantuan teknis dalam pengelolaan sumber daya air kepada pemerintah kabupaten/kota.

Secara kuantitatif kewenangan pengelolaan sumber daya air tersebut meliputi pengelolaan potensi air permukaan sebesar 57,9 miliar m<sup>3</sup> yang baru dimanfaatkan sebesar 37,1 miliar m<sup>3</sup>, sungai lintas kabupaten/kota sejumlah 891 buah dengan panjang 8.487 km, bangunan penangkap air (waduk, bendung) sebanyak 275 buah, bangunan pengatur air (bangunan bagi, sadap, bagi sadap) sebanyak 1.372 buah, bangunan pelengkap sebanyak 3.656 buah, jaringan air baku Klambu Kudu sepanjang 75 km, muara sungai sebanyak 19 lokasi, pantai sepanjang 676 km, saluran pembawa sepanjang 1.041 km dan saluran pembuang sepanjang 1.668 km.

Dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah mempunyai tanggung jawab mengurangi dampak/kerugian dan memberikan rasa aman dari ancaman bahaya banjir pada daerah rawan banjir di Jawa Tengah dengan potensi seluas 199.427 Ha dengan tinggi genangan antara 0,3 – 1,5 m selama 3 – 8 jam baik pada lahan pertanian, daerah permukiman maupun sentra-sentra industri dan sarana perekonomian lainnya, memenuhi kebutuhan air irigasi untuk lahan irigasi seluas 1.058.000 Ha terutama pada daerah yang rawan kekeringan karena tidak meratanya ketersediaan air antar daerah, serta penyediaan pasokan air baku untuk meningkatkan taraf hidup rakyat.

Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian adalah mencegah terjadinya konflik pemakaian air antar pemanfaat maupun antar daerah yang potensinya di Jawa Tengah cukup besar.

Dibidang pendapatan daerah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah memberikan kontribusi pemasukan pada kas daerah berupa pajak pengambilan dan pemanfaatan air permukaan, retribusi pemakaian kekayaan daerah serta retribusi pengambilan dan pemanfaatan air permukaan.

Susunan organisasi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah terdiri dari Kantor Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang berkedudukan di Semarang dan enam Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai wilayah kerja berdasarkan satuan wilayah sungai, yaitu Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Pemali Comal berkedudukan di Tegal, Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Jragung Tuntang berkedudukan di Semarang, Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serang Lusi Juana berkedudukan di Kudus, Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo berkedudukan di Sukoharjo, Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Progo Bogowonto Luk Ulo berkedudukan di Kutoarjo, dan Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Serayu Citanduy berkedudukan di Purwokerto.

Mengingat wilayah kerja Balai Pengelolaan Sumber Daya Air sangat luas yaitu setara dengan wilayah kerja Pembantu Gubernur/Karesidenan dulu, maka pada setiap Balai Pengelolaan Sumber Daya Air dengan Keputusan Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah Nomor 061.1 / 14 Tanggal 1 Oktober 2002 dibentuk Satuan Kerja Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai wilayah kerja

berdasarkan sub satuan wilayah sungai/daerah pengaliran sungai atau bangunan besar tertentu, dan di Jawa Tengah saat ini terdapat tiga puluh satu Satuan Kerja dimaksud.

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dipimpin seorang Kepala Dinas dengan eselon II.a yang dibantu oleh satu Kepala Bagian Tata Usaha dengan eselon III.a yang membawahi tiga Kepala Sub Bagian dengan eselon IV.a dan empat Kepala Sub Dinas dengan eselon III.a yang membawahi tiga belas Kepala Seksi dengan eselon IV.a. Masing-masing Balai Pengelolaan Sumber Daya Air dipimpin seorang Kepala Balai dengan eselon III.a, dibantu satu Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan tiga Kepala Seksi dengan eselon IV.a. Sedangkan Satuan Kerja dipimpin oleh seorang Koordinator Satuan Kerja tanpa eselon dan dipilih dari antara pegawai yang senior dengan kualifikasi pendidikan diploma III (D.3) Teknik Sipil/Hidro Teknik dengan pangkat sekurang-kurangnya III/a.

Sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah terdiri dari 2.264 orang Pegawai Negeri Sipil meliputi 48 orang golongan IV, 998 orang golongan III, 833 orang golongan II dan 385 orang golongan I, serta sebanyak 667 orang tenaga harian (non PNS) yang gaji/upahnya dibayar dari dana APBN sejumlah 308 orang dan 359 orang dibayar dari dana APBD.

Ditinjau dari pendidikan formalnya terdiri dari 130 orang pascasarjana (S2), 271 orang sarjana strata 1 (S1), 59 orang diploma IV (D4), 344 orang diploma III (D3)/sarjana muda, 10 orang diploma II (D2), 2 orang diploma I (D1), 1049 orang SLTA, 235 orang SLTP dan 271 orang tamatan SD.

Dibidang pendidikan dan latihan (diklat) melalui Badan Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Jawa Tengah diselenggarakan Diklat Teknis Pengairan Tingkat Madya, Diklat Teknis Pengairan Tingkat Pratama, Diklat Teknis Pengairan Tingkat Dasar yang kesemuanya untuk menyiapkan kader professional secara berjenjang, sedangkan untuk menambah ketrampilan pegawai diselenggarakan Diklat Pengukuran dan Diklat Pengawas Pekerjaan. Disamping itu juga mengirimkan peserta untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah maupun Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah dan lembaga diklat lainnya, misalnya Kursus Pejabat Inti Proyek/Manajemen Proyek, Kursus Hidrologi, Kursus Planning and Design, Kursus Perencanaan Sumber Daya Air, Kursus Perencanaan Irigasi dan Drainase, Kursus Amdal, Kursus O&P Sungai, Kursus O&P Irigasi, Kursus O&P Waduk, Kursus Juru Gambar, TOT Quality Assurance, TOT Monitoring Bendungan, Kursus Instrumentasi Bendungan, Kursus Sengketa Hukum, Kursus Kearsipan, Kursus Protokol, Kursus Bendaharawan Keuangan, Kursus Inventarisasi Barang Milik Negara/Daerah, Kursus Administrasi Perkantoran, Kursus Manajemen Keuangan Daerah, Kursus Manajemen Kepegawaian, Kursus Perpustakaan, Kursus Kearsipan dan Tata Persuratan.

Para pemangku jabatan struktural telah mengikuti diklat penjenjangan yang dipersyaratkan untuk jabatannya yaitu SPAMEN/DIKLATPIM II, SEPADYA/SPAMA/DIKLATPIM III, SEPALA/ADUMLA/DIKLATPIM IV



Menurut usia meliputi, usia kurang dari 30 tahun 128 orang, antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun 551 orang, antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun 1355 orang dan 51 tahun sampai dengan 56 tahun 230 orang.

Pegawai negeri sipil yang berhenti karena pensiun, meninggal dunia, berhenti karena sebab lain sejak tahun 1994 rerata setiap tahun sejumlah 150 sampai 200 orang, tanpa adanya penambahan pengangkatan calon pegawai negeri sipil baru.

Dalam rangka pembinaan disiplin pegawai dilakukan apel pagi sebelum masuk bekerja dan apel siang di ruangan masing-masing sebelum pulang, serta pemberlakuan mengisi daftar absen pagi dan siang, sehingga diketahui tingkat kehadiran masing-masing pegawai. Disamping itu secara berkala, Kepala Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah didampingi pejabat yang bertanggungjawab dibidang kepegawaian (Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian) mengadakan ceramah ke tiap unit kerja (Kantor Dinas, Balai dan Proyek Induk Pengembangan Wilayah Sungai) yang dihadiri oleh seluruh pegawai/karyawan setempat, dan pada kesempatan tersebut digunakan pula sebagai ajang dialog antara pegawai/karyawan dengan pimpinan dinas.

Guna meningkatkan keimanan dan ketaqwaan pegawai, pada setiap kantor/unit kerja disediakan Masjid/Mussola dan secara rutin diselenggarakan peringatan hari besar keagamaan.

## B. Identitas Responden

Responden diambil secara acak sebanyak 100 orang dari keseluruhan pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 2.264 orang.. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan formal terakhir, kepangkatan (golongan/ruang) dan masa kerja responden.

**Tabel 4.1**

### **Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia**

<b>Kelompok Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
27 - 34	12	12
35 - 42	43	43
43 - 50	35	35
51 - 56	10	10
	100	100

Sumber : Pertanyaan b

Sebaran responden berdasarkan usia paling banyak berusia antara 35 sampai dengan 42 tahun sebesar 43 %. Responden yang diteliti adalah mereka yang berusia diatas 20 tahun yang merupakan usia angkatan kerja. Rincian sebaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada table IV.2 dibawah ini.

Menurut jenis kelamin responden, sebaran responden yang diteliti menunjukkan lebih banyak responden laki-laki dibanding responden wanita, yaitu sejumlah 74 %, seperti pada tabel IV.3 dibawah.

**Tabel 4.2**

### **Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	74	74
Wanita	26	26
	100	100

Sumber : Pertanyaan c

Pendidikan formal terakhir para responden dalam penelitian ini menunjukkan didominasi oleh responden yang berpendidikan Strata 1 (S.1) / Diploma IV, menyusul berturut-turut responden yang berpendidikan formal SLTA, Diploma III, SLTP, dan terakhir berpendidikan Strata 2 (S.2) sebagaimana terlihat pada Tabel 4.3 dibawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Strata 2	1	1
Strata 1 / Diploma IV	43	43
Diploma III	18	18
SLTA	26	26
SLTP	12	12
SD	0	0
	100	100

Sumber : Pertanyaan d

Ditinjau dari kepangkatan (golongan / ruang) responden, mayoritas responden memiliki golongan III ( III/a – III/d), yang dikategorikan sudah dapat mengatur, dan dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat (Golongan)**

Pangkat (Golongan)	Frekuensi	Persentase
I/a - I/d	17	17
II/a - II/d	37	37
III/a - III/d	44	44
IV/a - IV/e	2	2
	100	100

Sumber : Pertanyaan e

Ditinjau dari jumlah masa kerja yang menunjukkan lamanya responden bekerja di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, responden dengan masa kerja antara 20 sampai dengan

26 tahun nampak mendominasi yaitu sejumlah 45 %, seperti pada tabel 4.5 dibawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
4 – 11	8	8
12 – 19	34	34
20 – 26	45	45
27 – 32	13	13
	100	100

Sumber : Pertanyaan f

### C. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian adalah menjelaskan hasil temuan penelitian yang diperoleh melalui kuesioner. Penjelasan yang dilakukan dalam deskripsi ini adalah penjelasan masing-masing indikator variabel penelitian. Deskripsi ini dilakukan dengan tujuan agar dapat diketahui bagaimana gambaran persepsi responden terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Adapun dalam menjelaskan indikator variabel penelitian ini rentang teoritis dengan menggunakan rumus mencari rentang interval sebagai berikut :

$$R = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}}$$

Dimana :

Nilai maksimum = skor maksimum x jumlah pertanyaan

Nilai minimum = skor minimum x jumlah pertanyaan

Jumlah kelas = 4

Penggunaan rumus tersebut dilakukan untuk mempermudah penggolongan persepsi responden terhadap indikator penelitian. Hal ini dilakukan dikarenakan setiap indikator penelitian yang digunakan diaplikasikan ke dalam pertanyaan yang jumlahnya lebih dari 1.

### C.1. Deskriptor Variabel Kinerja

Variabel kinerja adalah terdiri dari 5 indikator yaitu kualitas, kuantitas, kemampuan, inisiatif dan kerja sama. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari 3 pertanyaan sehingga rentang kelas untuk masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{12 - 3}{4} \\
 &= 2,25
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing-masing indikator kinerja adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	3 – 5,24
Rendah	5,25 – 7,49
Tinggi	7,50 – 9,74
Sangat tinggi	9,75 - 12

Kemudian pembagian interval kelas tersebut diimplementasikan untuk mencari kategori tanggapan responden untuk setiap indikator variabel kinerja.

Indikator pertama variabel kinerja adalah kualitas. Kualitas dalam penelitian ini mengukur tentang kualitas hasil penyelesaian pekerjaan baik kesesuaian terhadap perintah atasan maupun hasil yang dapat memuaskan atasan. Adapaun frekuensi tanggapan responden terhadap indikator kualitas adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Kualitas Kerja Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	0	0
Rendah	13	13
Tinggi	61	61
Sangat tinggi	26	26
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 1 - 3

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa kualitas kerja mereka tergolong tinggi yaitu sebesar 61 persen. Tidak ada responden yang berpendapat bahwa kualitas kerja mereka tergolong sangat rendah. Hal ini berarti bahwa pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air merasa bahwa kualitas kerja mereka telah baik karena mereka dapat menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh atasan dan sesuai dengan perintahnya. Selain itu juga mereka berpendapat bahwa hasil kerja yang telah disesuaikan sebagian besar telah memberikan kepuasan atasannya.

Adanya responden yang memiliki persepsi kualitas kerja rendah menunjukkan bahwa pemberian tugas perlu dilihat kembali karena masih ada pegawai yang merasa bahwa tugas yang diberikan kurang sesuai dengan tugas dan fungsinya dan masih ada pekerjaan yang dirasa sangat sulit dikerjakan karena perintah atasan kurang begitu jelas.

Kuantitas dalam penelitian ini meliputi pemenuhan target pekerjaan, ukuran pekerjaan dan eksistensi pekerjaan. Adapun distribusi frekuensi responden untuk indikator kuantitas adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Kuantitas Kerja Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	11	11
Rendah	53	53
Tinggi	25	25
Sangat tinggi	11	11
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 4 – 6

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kuantitas kerja mereka tergolong rendah yaitu sebanyak 53 persen. Sedangkan jumlah responden terkecil memberi tanggapan bahwa kuantitas kerja mereka sangat rendah dan sangat tinggi yaitu masing-masing sebesar 11 persen. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa tugas yang mereka dapatkan sering melebihi kemampuan obyektif responden. Selain itu juga mereka merasa bahwa perhitungan eksistensi kerja hanya kadang-kadang terpikirkan. Keadaan ini berakibat bahwa pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah sering merasa terbebani dengan target yang diberikan oleh atasan mereka.

Indikator kemampuan terdiri dari pengukuran kemampuan bawahan, kesesuaian tugas dengan kemampuan pegawai, dan keikutsetraan pegawai dalam pendidikan peningkatan kemampuan. Adapun distribusi frekuensi persepsi responden terhadap indikator kemampuan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Kemampuan Kerja Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	11	11
Tinggi	55	55
Sangat tinggi	33	33
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 7 – 9

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kemampuan kerja pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah tergolong tinggi yaitu sebesar 55 persen. Sedangkan persepsi terendah adalah kategori sangat rendah yang diberikan oleh 1 persen responden. Hal ini berarti bahwa pemberian tugas dari atasan sering disesuaikan dengan kemampuan bawahannya serta adanya kesempatan bagi para pegawai PSDA Propinsi Jawa Tengah untuk mengikuti pendidikan dan latihan guna meningkatkan kemampuan kerjanya.

Masih adanya pegawai yang memberi tanggapan rendah terhadap kemampuan kerja yaitu sebesar 11 persen, menandakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai tidak dapat meningkatkan kemampuan kerja mereka serta adanya pemberian tugas dari pimpinan yang diarsakan oleh bawahan tidak sesuai dengan kemampuannya.

Indikator kinerja selanjutnya adalah inisiatif pegawai. Inisiatif dalam penelitian ini mencakup perhatian atasan terhadap inisiatif bawahan serta kemampuan pegawai untuk mengembangkan inisiatif kerjanya. Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator inisiatif dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel 4.9**  
**Inisiatif Kerja Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	3	3
Tinggi	54	54
Sangat tinggi	42	42
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 10 – 12

Berdasarkan tabel 4.9 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa inisiatif kerja mereka tergolong tinggi yaitu sebanyak 54 persen. Sedangkan pegawai yang beranggapan bahwa inisiatif mereka rendah dan sangat rendah sebesar 4 persen. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah merasakan bahwa adanya perhatian dari atasan terhadap inisiatif kerja mereka dan adanya kemungkinan pengembangan inisiatif mereka melalui pendidikan dan latihan. Bagi 4 persen responden yang merasakan bahwa inisiatif mereka masih tergolong rendah dan sangat rendah, terjadi karena mereka tidak mendapatkan perhatian dari atasan terhadap insisiatifnya serta tidak ada kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan inisiatif kerja mereka.

Indikator terakhir untuk variabel kinerja adalah kerjas sama antar pegawai di lingkungan Dinas PSDA. Indikator ini meliputi jalinan kerja sama antar unit, kerja sama dengan atasan serta tingkat kesulitan dalam menjalin kerja sama. Distribusi frekuensi responden untuk indikator kerja sama dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.10**  
**Kerja Sama Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	10	10
Rendah	40	40
Tinggi	41	41
Sangat tinggi	9	9
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 13 – 15

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa sebagian besar responden merasakan bahwa kerja sama antar pegawai di lingkungan Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah tergolong tinggi yaitu sebesar 41 persen. Sedangkan jumlah responden terendah berpendapat bahwa kerja sama di lingkungan kerja mereka tergolong sangat tinggi yaitu sebesar 9 persen. Hal ini menandakan bahwa masih banyak pegawai di lingkungan Dinas PSDA Jawa Tengah kesulitan dalam menjalankan kerjasama antar unit kerja maupun dengan atasan.

Setelah diketahui distribusi responden pada masing-masing indikator variabel kinerja, maka selanjutnya adalah menjabarkan distribusi responden terhadap variabel kinerja secara keseluruhan. Adapun penyusunan interval kelas untuk variabel kinerja adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{60 - 15}{4} \\
 &= 11,25
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing-masing indikator kinerja adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	15 – 26,24
Rendah	26,25 – 37,49
Tinggi	37,50 – 48,74
Sangat tinggi	48,75 - 60

Berdasarkan interval kelas di atas, maka distribusi responden untuk variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.11**  
**Kinerja Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	0	0
Rendah	13	13
Tinggi	75	75
Sangat tinggi	12	12
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 1 – 15

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kinerja pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah tergolong tinggi yaitu sebesar 75 persen. Sedangkan yang berpendapat kinerjanya tergolong rendah sebesar 13 persen dan tidak ada responden yang menilai kinerja mereka dengan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa para pegawai berpendapat bahwa mereka memiliki kinerja yang tinggi dengan berbagai indikator pengukuran. Masih adanya pegawai yang menilai kinerja pegawai dalam kategori rendah dikarenakan masih terdapatnya pegawai yang merasakan sulitnya mengembangkan inisiatif mereka serta kadang-kadang adanya tugas yang melebihi kemampuan pegawai itu sendiri.

Indikator yang dominan dalam variabel kinerja adalah kualitas kerja dimana pada indikator ini pegawai memiliki anggapan bahwa kualitas kerja mereka tergolong tinggi. Sedangkan indikator yang perlu diperhatikan adalah kuantitas dan kerja sama, karena masih banyaknya pegawai yang menilai indikator ini tergolong rendah. Hal ini dapat terjadi diakibatkan masih seringnya pemberian tugas dari atasan yang melebihi kemampuan pegawai serta sulitnya menjalin kerja sama antar unit yang ada di lingkungan kerja Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah.

## C.2. Deskripsi Variabel Pengetahuan

Variabel pengetahuan terdiri dari terdiri dari 4 indikator yaitu pendidikan formal, pelatihan, penugasan, dan pengalaman. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari 3 pertanyaan sehingga rentang kelas untuk masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{12 - 3}{4} \\
 &= 2,25
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing-masing indikator kinerja adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	3 – 5,24
Rendah	5,25 – 7,49
Tinggi	7,50 – 9,74
Sangat tinggi	9,75 - 12

Kemudian pembagian interval kelas tersebut diimplementasikan untuk mencari kategori tanggapan responden untuk setiap indikator variabel pengetahuan.

Indikator variabel pengetahuan yang pertama adalah pendidikan formal. Pendidikan formal dalam penelitian ini penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai, kesempatan untuk belajar bagi pegawai serta kesesuaian pengetahuan dengan tingkat pendidikan pegawai. Adapun distribusi responden untuk indikator ini adalah sebagai berikut ;

**Tabel 4.12**  
**Pendidikan Formal Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	4	4
Rendah	11	11
Tinggi	50	50
Sangat tinggi	35	35
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 16 - 18

Sebagian besar responden merasakan bahwa pendidikan formal yang terdapat pada Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah tergolong tinggi yaitu sebesar 50 persen. Sedangkan 15 persen responden berpendapat bahwa pendidikan formal di kantor tergolong rendah dan sangat rendah. Adanya responden yang berpendapat rendahnya pendidikan formal di lingkungan Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah dikarenakan masih terdapat ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan pegawai dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki dan pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah banyak yang sudah mendekati usia pensiun sehingga cenderung tidak berusaha untuk meningkatkan perolehan pendidikan formal..

Indikator lainnya untuk variabel pengetahuan adalah pelatihan. Pelatihan dalam penelitian ini meliputi . kesempatan mengikuti pelatihan dan hasil mengikuti pelatihan. Distribusi responden untuk indikator inbi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Pelatihan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	3	3
Rendah	22	22
Tinggi	37	37
Sangat tinggi	38	38
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 19 – 21

Berdasarkan tabel tersebut dapat terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan kategori sangat tinggi terhadap pelatihan yaitu sebanyak 38 persen. Pegawai yang memberikan kategori tinggi sebanyak 37 persen. Dan responden yang memberikan kategori sangat rendah hanya sebanyak 3 persen. Hal ini berarti sebagian besar pegawai Dinas PSDA Jawa Tengah merasakan bahwa mereka telah memiliki kesempatan yang sama dengan pegawai lainnya dalam mengikuti pelatihan-pelatihan.

Indikator pengetahuan selanjutnya adalah penugasan. Penugasan dalam penelitian ini meliputi ketegasan pemberian tugas, penyelesaian tugas dan pemberian penghargaan. Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap indikator penugasan dapat disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.14**  
**Penugasan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	6	6
Tinggi	48	48
Sangat tinggi	45	45
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 22 – 24

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah berpendapat bahwa penugasan yang terdapat di lingkungan kerjanya tergolong sangat tinggi sebesar 48 persen. Sedangkan responden terendah memberikan kategori sangat rendah yaitu sebesar 1 persen. Hal ini berarti bahwa proses penugasan yang mereka alami dalam menjadi pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah selalu dilakukan dengan baik dan kadang-kadang mendapatkan penghargaan atau teguran dari atasannya tergantung hasil yang diperolehnya.

Indikator terakhir untuk variabel ini adalah tingkat pengalaman. Indikator pengalaman dalam penelitian ini meliputi pengalaman kerja responden, pertimbangan aspek pengalaman kerja dalam pemberian tugas dan kesesuaian jabatan dengan pengalaman kerja. Distribusi frekuensi responden terhadap indikator pengalaman adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Pengalaman Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	4	4
Tinggi	48	48
Sangat tinggi	47	47
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 25 – 27

Berdasarkan tabel 4.15 di atas dapat terlihat bahwa kategori yang mendapat tanggapan responden terbesar adalah tinggi sebanyak 48 persen, selanjutnya kategori sangat tinggi sebanyak 47 persen, kategori rendah 4 persen serta kategori yang mendapat tanggapan responden terendah adalah sangat rendah sebanyak 1 persen. Hal ini mengandung arti bahwa pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai sangat mendukung dalam proses penyelesaian pekerjaan serta adanya kesesuaian pengalaman pada jabatan yang dimiliki pegawai.

Setelah diketahui distribusi responden pada masing-masing indikator variabel pengetahuan, maka selanjutnya adalah menjabarkan distribusi responden terhadap variabel pengetahuan secara keseluruhan. Adapun penyusunan interval kelas untuk variabel pengetahuan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{48 - 12}{4} \\
 &= 9
 \end{aligned}$$



Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk variabel ketrampilan adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	12 – 20,9
Rendah	21- 29,9
Tinggi	30 – 38,9
Sangat tinggi	39 – 48

Berdasarkan interval kelas di atas, maka distribusi responden untuk variabel pengetahuan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.16**  
**Pengetahuan Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	0	0
Rendah	5	5
Tinggi	64	64
Sangat tinggi	31	31
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 16 – 27

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa pengetahuan pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah dengan kategori tinggi yaitu sebesar 64 persen. Sedangkan yang berpendapat pengetahuannya tergolong rendah sebesar 5 persen dan tidak ada responden yang menilai pengetahuan mereka dengan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa pegawai merasa penguasaan dan pengalaman kerja yang selama ini mereka miliki di peroleh dari pendidikan yang mereka dapatkan dan mereka terapkan dalam menjalankan tugas-tugas dari atasan mereka.

Indikator yang dominan dalam variabel pengetahuan adalah pendidikan formal dimana pada indikator ini pegawai memiliki anggapan bahwa pendidikan yang mereka miliki sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan pegawai telah tergolong tinggi. Sedangkan indikator yang perlu diperhatikan adalah pelatihan, karena masih banyaknya pegawai yang menilai indikator ini tergolong rendah. Hal ini dapat terjadi diakibatkan kurang meratanya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai.

### C.3. Deskrips Variabel Ketrampilan

Variabel ketrampilan terdiri dari terdiri dari 4 indikator yaitu tingkat kemampuan, tingkat penguasaan, kreativitas dan profesionalisme. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari 3 pertanyaan sehingga rentang kelas untuk masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{12 - 3}{4} \\ &= 2,25 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk masing-masing indikator kinerja adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	3 – 5,24
Rendah	5,25 – 7,49
Tinggi	7,50 – 9,74
Sangat tinggi	9,75 - 12

Kemudian pembagian interval kelas tersebut diimplementasikan untuk mencari kategori tanggapan responden untuk setiap indikator variabel kemampuan.

Indikator pertama untuk variabel kemampuan adalah tingkat kemampuan pegawai. Indikator ini diimplementasikan dalam penelitian ini berupa peningkatan kemampuan melalui pelatihan yang diikuti dan pencapaian misi dan berdasarkan kemampuan pegawai. Adapun distribusi frekuensi responden untuk indikator ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Tingkat Kemampuan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	0	0
Rendah	13	13
Tinggi	57	57
Sangat tinggi	30	30
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 28 – 30

Sebagian besar responden memberikan tanggapan terhadap tingkat kemampuan pegawai dengan kategori tinggi yaitu sebanyak 57 persen. sedangkan tidak ada responden yang memberikan kategori sangat rendah terhadap indikator ini. Hal ini berarti pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah sangat menyadari bahwa kemampuan

yang mereka miliki diperoleh melalui pelatihan-pelatihan yang diikuti serta bergunanya kemampuan mereka dalam menunjang pencapaian misi organisasi.

Masih adanya pegawai yang memberikan tanggapan rendah terhadap indikator tingkat kemampuan dikarenakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kemampuan yang rendah dapat menghambat pencapaian misi organisasi. Hal ini berarti bahwa responden tersebut kurang dalam bekerja sama untuk membantu pegawai yang berkemampuan rendah.

Indikator selanjutnya adalah tingkat penguasaan. Indikator ini yang diimplementasikan dalam penelitian ini adalah penguasaan prosedur kerja, manfaat pelatihan terhadap penguasaan kerja serta ketergantungan penguasaan kerja pada pendidikan formal. Distribusi frekuensi responden terhadap penguasaan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.18**  
**Tingkat Penguasaan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	8	8
Rendah	19	19
Tinggi	42	42
Sangat tinggi	31	31
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 31 - 33

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa tingkat penguasaan pegawai di Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah dengan kategori tinggi yaitu sebanyak 42

persen. sedangkan responden terendah memberikan tanggapan dengan kategori sangat rendah yaitu sebanyak 8 persen. adanya pegawai yang memberikan tanggapan rendah dan sangat rendah terhadap indikator ini disebabkan bahwa pegawai tersebut kurang dapat mengaplikasikan tugas dan fungsi serta prosedur kerja. selain itu juga mereka juga berpendapat bahwa penguasaan pekerjaan tidak tergantung dari pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan yang diikuti pegawai.

Untuk indikator kreativitas dalam penelitian ini diimplementasikan ke dalam bentuk pengembangan kreativitas pegawai, manfaat kreativitas serta pemberian tugas berdasarkan kreativitas. Adapun distribusi responden terhadap indikator kreativitas ini dapat dilihat pada tabel 4.19.

**Tabel 4.19**  
**Kreativitas REsponden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	22	22
Tinggi	57	57
Sangat tinggi	20	20
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 34 - 36

Berdasarkan tabel 4.19 di atas dapat terlihat bahwa responden memberikan tanggapan terhadap indikator ini terbesar dengan kategori tinggi yaitu sebesar 57 persen. Sedangkan responden yang memberikan tanggapan rendah dan sangat rendah berjumlah 23 persen. Masih banyaknya pegawai yang memberi tanggapan rendah dan sangat rendah terhadap indikator kreativitas disebabkan mereka merasakan bahwa

dalam keikutsertaan mereka dalam pelatihan tidak dapat mengembangkan kreativitasnya serta kreativitas tidak selalu mendukung dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Indikator lainnya untuk variabel ketrampilan adalah profesionalisme pegawai. Indikator ini diimplementasikan dalam penelitian ini berupa pengembangan profesionalisme melalui pelatihan, kesesuaian profesionalisme dengan pendidikan formal serta penggunaan profesionalisme dalam pemberian tugas oleh atasan. Distribusi frekuensi responden untuk indikator profesionalisme dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut ini.

**Tabel 4.20**  
**Profesionalisme Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	2	2
Rendah	23	23
Tinggi	42	42
Sangat tinggi	33	33
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 37 - 39

Sebagian besar pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah memberikan tanggapan terhadap profesionalisme mereka dengan kategori tinggi yaitu sebanyak 42 persen. Sedangkan tanggapan dengan kategori rendah dan sangat rendah berjumlah 25 persen. Banyaknya pegawai yang memberikan tanggapan rendah dan sangat rendah terhadap indikator profesionalisme mengandung arti bahwa masih banyak pegawai yang belum dapat mengembangkan profesionalisme mereka melalui pelatihan serta tidak ketidaktergantungannya

profesionalisme pegawai terhadap pendidikan. Selain itu juga mereka merasakan bahwa atasan tidak mempertimbangkan profesionalisme dalam memberikan tugas kepada bawahan.

Secara keseluruhan distribusi responden terhadap variabel profesionalisme dapat disusun berdasarkan pembagian interval kelas. Adapun penyusunan interval kelas untuk variabel pengetahuan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{48 - 12}{4} \\
 &= 9
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk variabel ketrampilan adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	12 – 20,9
Rendah	21- 29,9
Tinggi	30 – 38,9
Sangat tinggi	39 – 48

Berdasarkan interval kelas di atas, maka distribusi responden untuk variabel ketrampilan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.21**  
**Ketrampilan Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	0	0
Rendah	6	6
Tinggi	79	79
Sangat tinggi	15	15
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 28 - 33

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa secara keseluruhan, pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah memberikan kategori tinggi terhadap variabel ketrampilan pegawai. Sedangkan responden yang memberi tanggapan dengan kategori rendah sebesar 6 persen dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan sangat rendah. Hal ini berarti bahwa pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah menyadari pentingnya ketrampilan yang harus dimiliki oleh mereka dalam menunjang pekerjaan.

Indikator yang dominan dalam variabel ini adalah tingkat kemampuan dan kreativitas pegawai. Hal ini berarti bahwa para pegawai telah menyadari arti pentingnya kreativitas dan peningkatan kemampuan individu dalam menunjang pekerjaan mereka.

Indikator yang harus diperhatikan karena diberi tanggapan yang minor oleh pegawai adalah profesionalisme. Hal ini menandakan bahwa masih banyak pegawai yang merasakan arti pentingnya profesionalisme dalam menunjang pekerjaan mereka.

#### **C.4. Deskripsi Variabel Sikap**

Variabel sikap terdiri dari terdiri dari 5 indikator yaitu pemahaman, persepsi, kepercayaan, kesenangan dan kesediaan. Indikator pemahaman, persepsi, kepercayaan dan kesenangan terdiri dari 3 pertanyaan sedangkan indikator kesediaan terdiri dari 2 pertanyaan sehingga rentang kelas untuk indikator yang memiliki 3 pertanyaan adalah sebagai berikut :



$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{12 - 3}{4} \\
 &= 2,25
 \end{aligned}$$

Sangat rendah	3 – 5,24
Rendah	5,25 – 7,49
Tinggi	7,50 – 9,74
Sangat tinggi	9,75 - 12

Sedangkan interval kelas khusus indikator kesediaan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{8 - 2}{4} \\
 &= 1,5
 \end{aligned}$$

Sangat rendah	2 – 3,4
Rendah	3,5 – 4,9
Tinggi	5 – 6,4
Sangat tinggi	6,5 – 8

Kemudian pembagian interval kelas tersebut diimplementasikan untuk mencari kategori tanggapan responden untuk setiap indikator variabel kemampuan.

Indikator pertama adalah pemahaman. Indikator ini diimplementasikan dalam penelitian ini berupa pemahaman tugas dan pengetahuan pegawai terhadap evaluasi dari atasan. Distribusi frekuensi tanggapan responden untuk indikator pemahaman adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.22**  
**Pemahaman Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	4	4
Rendah	25	25
Tinggi	53	53
Sangat tinggi	33	33
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 40 – 42

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan terhadap pemahaman dengan kategori tinggi yaitu sebanyak 53 persen. Sedangkan jumlah responden terendah memberikan kategori sangat rendah yaitu sebesar 4 persen. Masih banyaknya responden yang memberikan tanggapan dengan kategori rendah dan sangat rendah yaitu berjumlah 29 persen disebabkan adanya perintah atasan yang kadang-kadang kurang dipahami oleh pegawai. Selain itu juga pegawai kadang-kadang tidak mengerti akan evaluasi yang dilakukan oleh atasan mereka.

Indikator persepsi dalam penelitian ini diimplementasikan dengan kesadaran meningkatkan kerja, tanggung jawab kinerja dan pentingnya peningkatan kinerja. Distribusi responden untuk indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.23**  
**Persepsi Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	21	21
Tinggi	63	63
Sangat tinggi	15	15
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 43 - 45

Masih banyaknya jumlah responden yang memberikan tanggapan terhadap indikator persepsi yaitu 22 persen menandakan bahwa masih banyak pegawai yang memiliki persepsi kurang perlunya peningkatan kinerja serta peningkatan kinerja bukan tanggung jawab seluruh pegawai. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan, karena jika masalah ini semakin berlarut-larut akan mengakibatkan rendahnya kinerja yang dihasilkan pegawai.

Indikator kepercayaan dalam penelitian ini diimplementasikan dalam kepercayaan antar pegawai, pemberian kepercayaan oleh pimpinan dan penggunaan faktor kepercayaan oleh pimpinan dalam memberikan tugas kepada bawahannya. Distribusi frekuensi untuk tanggapan responden terhadap kepercayaan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.24**  
**Kepercayaan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	2	2
Rendah	13	13
Tinggi	41	41
Sangat tinggi	44	44
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 46 - 48

Sebagian besar responden memberikan tanggapan terhadap indikator kepercayaan dengan kategori sangat tinggi yaitu sebesar 44 responden. Sedangkan jumlah terendah diberikann terhadap kategori sangat rendah yaitu sebesar 2 persen. Responden yang memberikan tanggapan rendah masih tergolong cukup banyak yaitu sebanyak 13 persen. hal ini menandakan masih terdapatnya rasa saling tidak percaya diantara sesama pegawai sendiri.

Indikator kesenangan dalam penelitian ini diimplementasikan kedalam kesenangan dalam bekerja, usaha peningkatan suasana kerja serta manfaat suasana kerja terhadap kinerja. Distribusi responden untuk indikator ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.25**  
**Kesenangan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	1	1
Rendah	26	26
Tinggi	46	46
Sangat tinggi	27	27
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 46 - 48

Sebagian besar responden memberikan tanggapan tinggi terhadap indikator kesenangan yaitu sebanyak 46 persen. Sedangkan jumlah terendah diberikan responden dengan kategori sangat rendah yaitu sebanyak 1 persen.

Indikator terakhir untuk variabel sikap adalah kesediaan. Indikator ini diimplementasikan dalam penelitian ini ke dalam kesediaan pegawai untuk meningkatkan kinerja serta kesediaan pegawai menerima perubahan terhadap perkembangan teknologi. Distribusi responden untuk indikator ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.26**  
**Kesediaan Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	4	4
Rendah	23	23
Tinggi	59	59
Sangat tinggi	14	14
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 46 - 48

Sebagian besar responden memberikan tanggapan terhadap indikator kesediaan dengan kategori tinggi yaitu sebanyak 59 persen, sedangkan jumlah terendah diberikan dengan kategori sangat rendah sebanyak 4 persen.

Secara keseluruhan tanggapan responden untuk variabel sikap dapat dicari dengan menggunakan interval kelas. Adapun interval kelas untuk variabel sikap adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 R &= \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{56 - 14}{4} \\
 &= 10,5
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rentang kelas tersebut, maka interval kelas untuk variabel sikap adalah sebagai berikut :

Sangat rendah	14 – 24,4
Rendah	24,5 – 34,9
Tinggi	35 – 45,4
Sangat tinggi	45,5 - 56

Berdasarkan interval kelas di atas, maka distribusi responden untuk variabel sikap dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.27**  
**Sikap Pegawai Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat rendah	0	0
Rendah	7	7
Tinggi	84	84
Sangat tinggi	9	9
Jumlah	100	100

Sumber : Pertanyaan 40 - 53

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan terhadap variabel sikap dengan kategori tinggi yaitu sebesar 84 persen, dan tidak ada responden yang memberikan kategori sangat rendah.

#### **D. Pengujian Hipotesis**

##### **D.1. Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai**

Sebelum menguji hipotesis pengaruh variabel pengetahuan terhadap kinerja pegawai di Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah, terlebih dahulu akan dijabarkan tentang distribusi responden berdasarkan kedua variabel tersebut melalui tabel silang. Adapun tabel silang distribusi responden untuk kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.28**  
**Tabel Silang antara Kinerja dan Pengetahuan Responden**

**Pengetahuan \* Kinerja Crosstabulation**

			Kinerja			Total
			Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi	
Pengetahuan	Rendah	Count	1	4		5
		% of Total	1,0%	4,0%		5,0%
	Tinggi	Count	11	47	6	64
		% of Total	11,0%	47,0%	6,0%	64,0%
	Sangat Tinggi	Count	1	24	6	31
		% of Total	1,0%	24,0%	6,0%	31,0%
Total	Count	13	75	12	100	
	% of Total	13,0%	75,0%	12,0%	100,0%	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil tabel silang tersebut dapat terlihat bahwa responden terbanyak sebesar 47 persen memiliki kinerja tinggi dengan pengetahuan yang tinggi pula. Pada distribusi tersebut ada kecenderungan semakin meningkatnya pengetahuan pegawai juga meningkat pula kinerja pegawai. Hal ini menandakan ada hubungan antara pengetahuan dengan kinerja pegawai.

Hasil uji korelasi rank kendall antara pengetahuan dengan kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien korelasi kendal sebesar 0,251 dengan nilai P value sebesar 0,000. Mengacu pada besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara pengetahuan dan kinerja signifikan, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Sedangkan besarnya pengaruh variabel pengetahuan terhadap kinerja adalah sebesar 0,0630 atau 6,30 persen ( $R^2$ ). Hal ini berarti bahwa 6,30 persen setiap perubahan yang terjadi terhadap kinerja pegawai merupakan hasil dari perubahan pengetahuan pegawai.

## D.2. Pengaruh Ketrampilan Terhadap Kinerja Pegawai

Sebelum menguji hipotesis pengaruh variabel ketrampilan terhadap kinerja pegawai di Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah, terlebih dahulu akan dijabarkan tentang distribusi responden berdasarkan kedua variabel tersebut melalui tabel silang. Adapun tabel silang distribusi responden untuk kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.29**  
**Tabel Silang antara Kinerja dan Ketrampilan Responden**

**Ketrampilan \* Kinerja Crosstabulation**

			Kinerja			Total
			Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi	
Ketrampilan	Rendah	Count	3	3		6
		% of Total	3,0%	3,0%		6,0%
	Tinggi	Count	10	61	8	79
		% of Total	10,0%	61,0%	8,0%	79,0%
	Sangat Tinggi	Count		11	4	15
		% of Total		11,0%	4,0%	15,0%
Total	Count		13	75	12	100
	% of Total		13,0%	75,0%	12,0%	100,0%

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil tabel silang tersebut dapat terlihat bahwa responden terbanyak memiliki kinerja tinggi dengan ketrampilan yang tinggi pula yaitu sebesar 61 persen. Pada distribusi tersebut ada kecenderungan semakin meningkatnya ketrampilan pegawai juga meningkat pula kinerja pegawai. Hal ini menandakan ada hubungan antara ketrampilan dengan kinerja pegawai.

Hasil uji korelasi rank kendall antara ketrampilan dengan kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien korelasi kendal sebesar 0,160



dengan nilai P value sebesar 0,027. Mengacu pada besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara ketrampilan dan kinerja signifikan, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Sedangkan besarnya pengaruh variabel ketrampilan terhadap kinerja adalah sebesar 0,0256 atau 2,56 persen ( $R^2$ ). Hal ini berarti bahwa 2,56 persen setiap perubahan yang terjadi terhadap kinerja pegawai merupakan hasil dari perubahan ketrampilan pegawai.

### D.3. Pengaruh Sikap Terhadap Kinerja Pegawai

Sebelum menguji hipotesis pengaruh variabel sikap terhadap kinerja pegawai di Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah, terlebih dahulu akan dijabarkan tentang distribusi responden berdasarkan kedua variabel tersebut melalui tabel silang. Adapun tabel silang distribusi responden untuk kedua variabel tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.30**  
**Tabel Silang antara Kinerja dan Sikap Responden**

**Sikap \* Kinerja Crosstabulation**

			Kinerja			Total
			Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi	
Sikap	Rendah	Count		7		7
		% of Total		7,0%		7,0%
	Tinggi	Count	13	63	8	84
		% of Total	13,0%	63,0%	8,0%	84,0%
	Sangat Tinggi	Count		5	4	9
		% of Total		5,0%	4,0%	9,0%
Total	Count	13	75	12	100	
	% of Total	13,0%	75,0%	12,0%	100,0%	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil tabel silang tersebut dapat terlihat bahwa responden terbanyak memiliki kinerja tinggi dengan sikap yang tinggi pula yaitu sebesar 63 persen. Pada distribusi tersebut ada kecenderungan semakin meningkatnya sikap pegawai juga meningkat pula kinerja pegawai. Hal ini menandakan ada hubungan antara sikap dengan kinerja pegawai.

Hasil uji korelasi rank kendall antara sikap dengan kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien korelasi kendal sebesar 0,313 dengan nilai P value sebesar 0,000. Mengacu pada besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara sikap dan kinerja signifikan, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Sedangkan besarnya pengaruh variabel sikap terhadap kinerja adalah sebesar 0,0980 atau 9,80 persen ( $R^2$ ). Hal ini berarti bahwa 9,80 persen setiap perubahan yang terjadi terhadap kinerja pegawai merupakan hasil dari perubahan sikap pegawai.

#### **D.4. Pengaruh Pengetahuan, Ketrampilan dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk menguji hipotesis mayor terhadap pengaruh pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai terhadap kinerja pegawai digunakan uji konkordasi kendall. Pada uji konkordasi kendall ini menghasilkan nilai koefisien konkordasi kendall (W) sebesar 0,505 dengan nilai Chi Square

sebesar 151,519. angka P value pada uji konkordasi kedall ini adalah 0,000., karena nilai tersebut kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap dengan kinerja pegawai signifikan, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Besarnya pengaruh yang diberikan ketiga variabel tersebut secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja adalah sebesar 25,50 persen. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap perubahan yang terjadi pada kinerja pegawai sebesar 25,50 persen merupakan pengaruh dari perubahan pengetahuan, ketrampilan dan sikap secara simultan.

#### **E. Diskusi**

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa antara pengetahuan, sikap pegawai dan ketrampilan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor PSDA. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa apa yang telah disinyalir oleh Sabaihini ( 2002:29) ternyata memang dapat diterima dimana faktor sikap pegawai dan pengetahuan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Temuan yang menarik untuk dikaji justru terletak pada pengaruh ketrampilan kerja. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa ketrampilan kerja mempunyai pengaruh yang paling besar. Hal ini bisa memberikan arah bahwa dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada Dinas PSDA maka faktor kepemimpinan menjadi sangat penting terutama berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai. Adanya gaya

kepemimpinan yang mendukung akan tercipta sikap pegawai yang kondusif yang pada akhirnya akan mendorong untuk meningkatkan pengetahuan pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Hasil uji korealsi rank kendall antara pengetahuan dengan kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien korelasi kendal sebesar 0,251 dengan nilai P value sebesar 0,000. Mengacu pada besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara pengetahuan dan kinerja signifikan. Hasil ini memberikan arti bahwa pengetahuan yang berindikator pendidikan formal, pelatihan, penugasan dan pengalaman. mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat dai The Liang Gie, Stonar, Henry Simamora, dan Stephen Robbin.
2. Hasil uji korealsi rank kendall antara ketrampilan dengan kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien korelasi kendal sebesar 0,160 dengan nilai P value sebesar 0,027. Mengacu pada besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara ketrampilan dan kinerja signifikan.  
  
Hasil ini memberikan arti bahwa ketrampilan yang berindikator tingkat kemampuan,tingkat penguasaan, kreativitas dan proporsionalisme. mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Hasil

penelitian ini didukung oleh pendapat dari The Liang Gie, Henry Simamora, dan Stephen Robbin.

3. Hasil uji korelasi rank kendall antara sikap dengan kinerja pegawai menghasilkan nilai koefisien korelasi kendal sebesar 0,313 dengan nilai P value sebesar 0,000. Mengacu pada besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjadi antara sikap dan kinerja signifikan.

Hasil ini memberikan arti bahwa variabel sikap yang berindikator pemahaman, persepsi, kepercayaan, kesenangan dan kesediaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat dari Fliplo dan The Liang Gie.

4. Besarnya pengaruh yang diberikan ketiga variabel tersebut secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja adalah sebesar 25,50 persen. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap perubahan yang terjadi pada kinerja pegawai sebesar 25,50 persen merupakan pengaruh dari perubahan pengetahuan, ketrampilan dan sikap secara simultan

Hasil ini memberikan arti bahwa ketiga variabel pengetahuan, ketrampilan dan sikap secara bersama sama berpengaruh terhadap variabel kinerja dengan indikator kualitas, kuantitas, kemampuan, inisiatif dan kerjasama.

Hal tersebut didukung pendapat Fliplo, The Liang Gie, Stoner, Stephen Robbin dan Henry Simamora..

## **B. Saran**

### **1. Perbaikan/ peningkatan variabel kinerja.**

- a) Perlu adanya pembinaan dan pemberian motivasi terhadap kuantitas pekerjaan yang diberikan oleh seorang atasan terhadap bawahannya, karena indikator kuantitas pekerjaan tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat banyaknya responden yang berpendapat seringnya pemberian tugas dari atasan yang melebihi kemampuan mereka.

Pembinaan dari atasan dapat dilakukan dengan cara :

- Permintaan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan tertulis atau lisan, dan kontrol dilakukan langsung pada saat bawahan mengerjakan tugas
- Pemberian motivasi kerja agar penugasan dapat dilaksanakan tanpa beban oleh bawahan.

- b) Rendahnya kerja sama yang terjalin antar unit kerja dan antar sesama pegawai perlu diperhatikan oleh pimpinan Dinas PSDA Propinsi Jawa Tengah, untuk itu perlu adanya usaha-usaha dari pimpinan yaitu :

- Meningkatkan kerjasama antar pegawai maupun unit kerja melalui diskusi-diskusi,
- Membangun sistem kerja yang berkesinambungan antar staf maupun antar unit kerja.

### **2. Perbaikan/peningkatan variabel pengetahuan.**

Perlu adanya pengkayaan pengetahuan dalam bekerja dengan memberikan kesempatan secara merata kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan, hal ini dikarenakan banyak responden berpendapat bahwa pengalaman sangat mendukung dalam penyelesaian tugas dan masih banyak pegawai yang belum berkesempatan mengikuti pelatihan.

3. Perbaikan/peningkatan variabel ketrampilan

Perlu pengembangan profesionalisme pegawai secara maksimal, melalui tindakan sebagai berikut :

- Sering adanya mutasi antar staf/pejabat guna pengkayaan peningkatan ketrampilan pegawai.
- Mengikut sertakan dalam pendidikan non formal melalui pelatihan-pelatihan intern dan ekstern seperti pelatihan O & P (waduk, irigasi, bendung), hidrologi, hidrometri, kualitas air, alokasi air dan komputer.

4. Perbaikan/peningkatan variabel Sikap

Masih banyaknya pegawai yang kurang memahami perintah atasan yang diterimanya mengakibatkan rendahnya variabel sikap pegawai.

Hal ini perlu dicermati dengan melakukan/cara-cara sebagai berikut :

- Mengadakan usaha perbaikan terhadap pemahaman setiap tugas yang akan diberikan kepada pegawai.
- Para pimpinan baik di level atas atau menengah sebaiknya memberikan perintah tugas dengan perintah yang mudah dipahami oleh bawahannya.



- Akan lebih baik apabila perintah tugas dalam bentuk tertulis/disposisi.
- Perlu sering dilakukan pertemuan antar staf untuk mempercepat pemahaman tugas

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. Moch, 1995, *Psikologi Industri*, Liberty, Cetakan kedua, Yogyakarta,
- Askhuri, 2002, *Analisis Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah*, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Semarang.
- Azwar Saiffudin, 1992, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Sigma Alpha, Yogyakarta,
- , *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi ketiga, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997.
- Cahyono, 1996, *Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*, Penerbit IPWI, Jakarta,
- Dale Timple, 2000, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja Performance*, PT. Gramedia, Jakarta,
- , 1992, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta,
- Djamaludin, Ancok, 1992, *Dasar-Dasar Ilmu Sosial Public Relation*, Jakarta, PT. Bina Rena.
- Effendi Sofian, 1995, *Pelatihan Analisis Kebijakan Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta,
- Flipo, EB, 1984, *Personal Manajemen*, Sixth Edition, Mc Graw-Hill Book Co, Singapore,
- Garry Dessler, 1997, (terj) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Prenhallindo, Jakarta,
- Gibson, 1995, (terj) *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, PT. Erlangga, Jakarta,
- Hadipranata, A.F, 1998, *Bahan Kuliah Perencanaan Sumber Daya Manusia*, MM-UII, Yogyakarta,

- , 1995, *Produktivitas Insan*, Buletin Psikologi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta,
- Hadi Soetrisno, 1985, *Metode Research*, Penulisan paper, Field Study, Skripsi, Thesis dan Disertasi, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta,
- Hayono, 1987, *Mengenai Kehidupan Berorganisasi*, Bp, Kedaulatan Rakyat, Yogyakarta,
- Hasibuan, H. Malahayu SP, 1999, *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, Aksara, Jakarta,
- Henry Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,
- Hersey, Paul dan Ken Blanchart, 1996, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta,
- Lane, John Erik, 1995, *The Public Sectors: Model and Approach*, Sage Publication, London,
- Lukito Sudi Asmara, 2002, *Pengaruh motivasi, Sikap dan Kemampuan Terhadap Efektifitas Penjualan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan Kabupaten Jepara*, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Masri Singarimbun dan Soffian Effendi, 1985, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta,
- Mar'ah, 1984, *Sikap Manusia : Perubahan Serta Pengukurannya*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Moekijat, 1991, *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandar Maju, Bandung,
- Moenir, 1985, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta,
- Muchamad As'ad, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta, 1990.

- Mustafa EQ, 1990, *Analisa Data Komparatif Pendekatan Parametrik*, BPFE UII, Yogyakarta,
- Reksohadiprojo, Soeharto dan T. Hani Handoko, 1983. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta,
- Rue LW, 7 L.L.Byars, *Management : 1986. Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc, Homewood IL,
- Stephen P. Robbins, 1996, *Perilaku organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 1, PT. Prehallindo, Jakarta,
- Stoner, James AF, R Endward Freeman, Daniel R Gibbert JR, 1996. *Manajemen*, Jilid kedua, Prehallindo, Jakarta,
- Simon R, "*Performance Measurement and Control Systems*".
- Soekidjo Notoadmodjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, PT. Rineka Cipta, Jakarta,
- Soeprihanto, John, 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Edisi Pertama, Cetakan kedua, Yogyakarta,
- Stout L.D. Assistant Commisiiioner Federal Government Finance, November 1993, "*Performance Measurement guide : Performance Measurement In The Federal Government*".
- Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Edisi Kedua, Yogyakarta,
- Sugandha, 1986, *Kepemimpinan di dalam organisasi*, Sinar Baru, Cetakan Kedua, Bandung,
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta, Bandung.
- Sulistiyono, 2003, *Pengaruh Motivasi Kerja Lingkungan Kerja dan Prosedur Kerja terhadap Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang*, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

- Sondang P. Siagian, 1994, *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta,
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Grafindo Persada, Jakarta,
- The Liang Gie, 1982, *Cara Kerja Sukses, Super Sukses*, Yogyakarta.
- Whittaker J.B., 1993, "*The Government Performance Result Act*",
- Biro Organisasi dan Kepegawaian Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, 2004, *Rancangan Pedoman Penyusunan Standar Kinerja Instansi*,
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta,
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 100 Tahun 2000, *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural di jajaran Departemen Dalam Negeri*, Jakarta,
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2000, *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta,